David Lambert - Keith Dugdale

SQ Chỉ số bán hàng thông minh

Những chiến lược bán hàng thế hệ mới
đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng

alphabooks
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

BÁN HÀNG THÔNG MINH HƠN

Trách nhiệm của người bán hàng là phải bán được hàng. Công việc bán hàng luôn là một thử thách với bất kể ai – từ những người mới vào nghề đến những chuyên gia bán hàng nhiều kinh nghiệm. Xuất phát từ niềm tin cho rằng việc tập trung vào giúp đỡ khách hàng sẽ giúp bán được nhiều hàng hơn là tập trung vào việc bán hàng, các tác giả của cuốn sách này đã đem đến cho bạn đọc phương pháp bán hàng Tôi Nợ Bạn. Phương pháp này đem đến một cách thức tiếp cận mới trong lĩnh vực bán hàng: mỗi người bán hàng phải coi mình là một "con nợ" của khách hàng chứ không phải là "chủ nợ". Người bán hàng nợ khách hàng vì khách hàng đang dành thời gian và thông tin cho họ. Trách nhiệm của người bán hàng, do đó phải là tôn trọng khách hàng, hiểu và giải quyết các vấn đề của khách hàng chứ không phải là tìm từ ngữ để làm cho sản phẩm của mình phù hợp với khách hàng.

Nếu bạn mới vào nghề bán hàng thì đây là cuốn sách dành cho bạn vì nó cung cấp một quy trình đầy đủ để bạn hoàn thiện công việc của mình theo cách đúng nhất ngay từ ban đầu. Nếu bạn là người bán hàng nhiều kinh nghiệm và bạn quyết định lựa chọn việc đưa ra thông tin về sản phẩm, dịch vụ, công ty và cá nhân bạn khi khách hàng đưa ra câu hỏi: "Bạn muốn nói gì với tôi?" thì đây là cuốn sách dành cho bạn vì nó giúp bạn hoàn thiện mối quan hệ với khách hàng và tăng doanh số bán hàng.

SQ – Chỉ số bán hàng thông minh không chỉ giúp bạn nhìn nhận lại hành vi của bản thân mà còn đưa ra hướng dẫn để bạn sử dụng tốt, thay đổi và cải thiện các mối quan hệ. Thông qua những tình huống thực tế của hai nhân vật hư cấu Richard và Emily (hai nhân viên bán hàng của FuturePerfect System), tác giả dẫn dắt người đọc qua những câu chuyện sinh động, hữu ích. Các kỹ năng bán hàng như kỹ năng hỏi, kỹ năng viết thư, thuyết trình, v.v… được trình bày mạch lạc, dễ hiểu, dễ áp dụng với các ví dụ và các biểu mẫu cụ thể. Nếu bạn thật sự mong muốn khám phá cách thức giải quyết các vấn đề của khách hàng và bán được nhiều hàng hơn thì

hãy tiếp tục mở những trang sách tiếp theo để cùng với Richard và Emily tham gia những thương vụ điển hình.

Nằm trong tủ sách Marketing/ Bán hàng của Alpha Books, SQ – Chỉ số bán hàng thông minh là cuốn sách không thể thiếu nếu bạn muốn không ngừng tiến xa trong một lĩnh vực rất thú vị nhưng cũng nhiều thử thách này. Hãy áp dụng ngay những gì bạn học và đọc được từ cuốn sách. Chúc bạn bán hàng ngày càng thông minh và thành công hơn.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

TS. MAI THẾ CƯỜNG

Giám đốc điều hành Công ty tư vấn Goodwill

Giảng viên Đại học Kinh tế Quốc dân

Giới thiệu

Tất cả mọi người đều đang bán hàng. Có người bán các ý tưởng, có người bán các dịch vụ và có người bán các sản phẩm. Dù bạn đang bán cái gì đi nữa thì cuốn sách này cũng sẽ giúp kết quả bán hàng của bạn tốt hơn và khiến bạn hứng thú hơn với công việc bán hàng.

SQ – Chỉ số bán hàng thông minh là kết quả của các tác giả sau nhiều năm kinh nghiệm làm việc với những người bán hàng và chuyên viên tư vấn trong nhiều ngành khác nhau như: pháp luật, ngân hàng, bảo hiểm, quản lý, công nghệ, thể thao… Cuốn sách này là sự đúc kết quan điểm của những nhân viên bán hàng và tư vấn chuyên nghiệp – những người có khả năng duy trì các mối quan hệ lâu dài và đôi bên cùng có lợi với những khách hàng quan trọng. Ngoài ra, cuốn sách còn đưa ra một phương pháp bán hàng mới, cùng với những công cụ dễ thực hiện để chuyển mối quan hệ mua – bán thành sự hợp tác bền vững và tin cậy.

SQ – Chỉ số bán hàng thông minh khác với những cuốn sách bán hàng khác như thế nào?

Những phương pháp bán hàng khác thường chỉ tập trung vào giải quyết những vấn đề về sản phẩm và dịch vụ. Chúng thường đem lại hiệu quả, giúp bán được hàng nhưng chỉ có hiệu quả tức thời. Vì khách hàng bị thuyết phục mua những sản phẩm mà họ không thật sự cần, nên cuối cùng người bán hàng chỉ đạt được thành công trong một thời gian ngắn và lại để lại nhiều rủi ro trong mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

SQ – Chỉ số bán hàng thông minh phác thảo một quy trình bán hàng khác biệt. Đó là một quy trình diễn ra với các bước tiến tự nhiên mà ở đó người bán hàng và khách hàng cùng hợp tác với nhau, người bán hàng tác động tới tâm lý của khách hàng và giúp họ đạt được những mục đích của mình. Quá trình này làm cho khách hàng cảm thấy thích thú hơn, không phải chịu thiệt thòi và sẽ còn muốn quay trở lại mua hàng. Đó chính là điểm làm nên sự

khác biệt của cuốn sách này so với những cuốn sách về bán hàng khác.

SQ – Chỉ số bán hàng thông minh bổ sung yếu tố con người vào quá trình bán hàng, khẳng định rằng chính khách hàng mới là người đưa ra quyết định mua hàng – và những quyết định đó thường chủ yếu dựa vào cảm tính hơn là hiểu biết. Một giám đốc bán hàng đã nhận xét về phương pháp của SQ – Chỉ số bán hàng thông minh: "Nó bổ sung cho những gì còn thiếu và giải thích vì sao đôi khi chúng ta vẫn thành công mặc dù sản phẩm chúng ta bán cũng giống sản phẩm của các đối thủ."

SQ – Chỉ số bán hàng thông minh làm thay đổi mọi người. Khách hàng trở nên cởi mở và tin cậy hơn – họ tự do chia sẻ thông tin và đưa ra những lời khen ngợi cùng những gợi ý có giá trị. Đồng nghiệp và những người bạn kinh doanh chia sẻ với bạn những lời khuyên và chắc chắn bạn sẽ trân trọng và tôn vinh niềm tin họ dành cho bạn. Bạn trở nên thoải mái và tự tin hơn, thích thú với quá trình bán hàng và những hỗ trợ mà bạn mang lại cho khách hàng của mình.

SQ – Chỉ số bán hàng thông minh sẽ giúp bạn tạo nên sự khác biệt cho phương pháp bán hàng của mình thông qua việc:

• Thấy được người khác đánh giá về bạn như thế nào và bạn có thể thay đổi sự đánh giá đó.

• Hiểu được mối quan hệ bạn đang có với các khách hàng và biết cách thay đổi bản chất của mối quan hệ này.

• Hiểu được những kiểu khách hàng khác nhau và vai trò của họ để có thể điều chỉnh phương pháp cụ thể phù hợp đối với từng kiểu khách hàng.

• Phân biệt được những khách hàng muốn mua hàng giá rẻ, những khách hàng muốn mua hàng chất lượng cao với giá rẻ và những khách hàng chủ yếu quan tâm đến chất lượng hàng hóa. Khi đó, bạn sẽ biết cách sắp xếp thời gian và công việc hiệu quả hơn.

• Tham gia vào quá trình tương tác với khách hàng bằng cách cho họ thấy sự tập trung hoàn toàn của bạn vào các nhu cầu của họ.

• Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, làm cho họ cảm thấy thoải mái và hứng thú.

• Phối hợp với khách hàng để tìm ra và đánh giá những giải pháp tiềm năng.

• Trình bày các ý tưởng của bạn một cách đáng tin cậy và thuyết phục.

Các bước này sẽ làm tăng ảnh hưởng của bạn đối với khách hàng. Hãy thực hiện từng bước, mỗi bước thể hiện một giai đoạn của quá trình. Khi kết hợp lại thì những bước này sẽ tạo thành một trải nghiệm đáng nhớ và thú vị đối với khách hàng.

• SQ – Chỉ số bán hàng thông minh chứa đựng những thông điệp quan trọng cho nhiều độc giả, bao gồm:

• Bất kỳ ai cũng có nhu cầu được bán hàng.

• Bất kỳ ai cũng đều chịu trách nhiệm về một nhóm hoặc một tổ chức bán hàng.

• Bất kỳ ai cũng muốn phát triển các mối quan hệ kinh doanh của mình.

Các phương pháp trong cuốn sách này đã được áp dụng trong nhiều ngành và ở hơn 50 quốc gia. Ngôn ngữ không còn là vấn đề nữa vì vấn đề chính là cách suy nghĩ và đối xử của những người đang làm việc với chúng ta chứ không phải là những từ ngữ mà họ sử dụng. Hơn nữa, mặc dù văn hóa có vai trò nhất định đối với các tiêu chuẩn xã hội của các tương tác bán hàng, đặc biệt là giai đoạn bắt đầu bán hàng, nhưng kinh nghiệm cho thấy các phương pháp này có thể áp dụng với mọi nền văn hóa.

CÁCH SỬ DỤNG CUỐN SÁCH NÀY

Muốn trở thành một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp đòi hỏi một quá trình phức tạp và khó khăn. Để hỗ trợ quá trình chuyển biến này, chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn những ví dụ, những bài tập thực hành, những công cụ lập kế hoạch đã được chính chúng tôi thử nghiệm. Ngoài ra, bạn có thể tìm thêm những tài liệu tham khảo ở website của chúng tôi: www.iownu.com

Chương 1, 2, 3, 4 và 8 tập trung vào việc đưa ra những quan điểm cơ bản về bán hàng. Chương 5, 6, 7 và 9 thì lại tập trung phát triển các kỹ năng then chốt. Nếu không nắm vững lý thuyết thì sẽ không thể áp dụng hiệu quả những phương pháp này. Lý luận và việc áp dụng kỹ năng luôn phải song hành với nhau.

Ở cuối mỗi chương, luôn có phần tổng kết những nội dung chính của chương. Đến chương cuối cùng, sẽ có một bản tóm tắt ngắn gọn giúp bạn dễ dàng ghi nhớ những thông điệp quan trọng nhất của cuốn sách.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ được tham gia vào chu trình bán hàng – với những thách thức điển hình hiện nay – cùng hai nhân viên bán hàng Richard và Emily. Các công cụ và khái niệm sẽ được kiểm nghiệm bằng những kinh nghiệm và sự phát triển của họ. Đây chỉ là hai nhân vật hư cấu nhưng những hành động và kết quả từ những hành động của họ đều dựa trên các sự kiện thực tế mà chúng tôi đã trải qua và quan sát được.

Bây giờ, hãy làm quen với hai nhân vật của chúng ta.

Richard và Emily là những nhân viên bán hàng giỏi. Họ làm việc cho công ty FuturePerfect Systems – công ty chuyên bán phần mềm Apostle, một loại phần mềm quản lý được ưa chuộng, có thể điều chỉnh phạm vi sử dụng tùy theo nhu cầu của từng khách hàng.

Richard và Emily đã tìm hiểu rất kỹ về sản phẩm cũng như mục đích của công ty và họ đã đạt được doanh thu cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Nhưng sau đó, doanh số bán hàng của họ bị sụt giảm và họ có nguy cơ bị các đối thủ vượt qua. Nguyên nhân gây ra vấn đề này có lẽ không phải do sản phẩm vì nó vẫn có ưu thế hơn nhiều so với các sản phẩm cạnh tranh. Vì vậy, nguyên nhân của vấn đề chỉ có thể là từ phía những nhân viên bán hàng. Richard và Emily nhận ra rằng những gì họ đang làm chỉ là bán sản phẩm dựa vào tính ưu việt của sản phẩm mà chưa quan tâm đầy đủ đến khách hàng. Họ hy vọng bán được hàng ngay lập tức và nếu không đạt được điều đó, họ sẽ chuyển tới mục tiêu tiếp theo. Do đó, họ quyết định đọc sách và tham gia vào các khóa đào tạo kỹ năng bán hàng. Điều này đã giúp họ vận dụng được một phương pháp bán hàng hợp lý hơn.

Sau khóa đào tạo, họ chú ý đến nhu cầu của khách hàng hơn và học được những bí quyết đặt câu hỏi hiệu quả. Những kỹ năng này đã biến họ từ những người bán hàng trở thành những nhà tư vấn trong mắt khách hàng. Để xác định nhu cầu của khách hàng, họ tập trung vào quá trình hỏi hơn là việc trình bày. Kết quả là một lần nữa họ đã giành được thành công trong bán hàng.

Tuy nhiên, khách hàng dường như vẫn muốn thử thách sản phẩm của họ. Tất cả các khách hàng, ngay cả những khách hàng quen

của công ty đều yêu cầu giảm giá bán. Việc thực hiện chiến dịch quà tặng cũng không làm thay đổi tình hình.

Có hai lựa chọn dành cho họ lúc này: phải giảm giá sản phẩm hoặc phải có một phương pháp mới. Và họ đã lựa chọn phương pháp mới: SQ – Chỉ số bán hàng thông minh.

Nếu bạn cũng đang ở trong tình huống giống như Richard và Emily thì cuốn sách này là dành cho bạn. Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ biết được các chiến lược và công cụ để thành công hơn để bán hàng thông minh hơn. Khách hàng sẽ nhận thấy sự thay đổi ở bạn, sếp của bạn cũng sẽ thấy được kết quả công việc của bạn và bạn sẽ là người được hưởng lợi.

Chương 1:

Tôi Nợ Bạn – những chiến lược bán hàng thế hệ mới

“Hãy trở thành phần thay đổi mà bạn muốn thấy trên thế giới này.”

--Mahatma Gandhi (1869 – 1948)

Có một câu châm ngôn trong kinh doanh là: Hằng số duy nhất chính là sự thay đổi. Cách mọi người bán các ý tưởng, dịch vụ và sản phẩm của họ – cả trong và ngoài các tổ chức – cũng phải thay đổi. Trong chương này, chúng ta sẽ nói về những thách thức mà người bán hàng ngày nay đang phải đối mặt và một phương thức bán hàng hiện đại làm biến đổi quy trình bán hàng và chuyển đổi mối quan hệ khách hàng - người bán hàng lên những cấp độ mới của niềm tin và sự cộng tác.

Công ty Stately Homes – phần 1

Trong nhiều tuần, Richard và Emily đã cố gắng sắp xếp một cuộc gặp với Peter Leung, giám đốc công nghệ của Stately Homes, một công ty họ rất muốn cùng hợp tác kinh doanh.

Emily biết công ty Stately đang sử dụng một hệ thống quản lý bán hàng lạc hậu và phần mềm Apostle của FuturePerfect ưu việt hơn rất nhiều. Cô đi cùng Richard đến cuộc gặp vì anh am hiểu những chi tiết kỹ thuật của hệ thống Apostle hơn cô.

Sau khi thuyết phục được Peter Leung dành ra nửa giờ để gặp mình, Emily đã làm việc rất vất vả để hoàn thành bài thuyết trình bằng slideshow nhằm chứng minh những tiềm năng của FuturePerfect và của phần mềm Apostle. Cô chuẩn bị tài liệu về

các vấn đề cần thảo luận và gửi cho Leung. Ông ta không sửa tài liệu đó chút nào – mọi việc có vẻ đang diễn ra thuận lợi.

Trong buổi gặp mặt, trước tiên, Emily tự giới thiệu về bản thân và Richard, về kinh nghiệm của cô, về quá trình phát triển công ty và về phần mềm hàng đầu nổi tiếng của FuturePerfect. Sau đó, đến lượt Richard nói về những chi tiết của hệ thống Apostle, tập trung vào những tính năng ưu trội của Apostle so với hệ thống hiện tại của công ty Stately.

Richard đã trình bày phần của mình lâu hơn Emily dự kiến một chút, nhưng anh đã đưa ra rất nhiều thông tin. Ông Leung cảm ơn bài phát biểu chi tiết của họ và hẹn sẽ xem xét các đề nghị đó.

Emily hỏi xem ông ta có cần thêm thông tin không và thông báo về chương trình giảm giá đặc biệt của công ty trong tháng này. Cô cũng hứa sẽ sắp xếp cho ông Leung gặp các khách hàng đang sử dụng Apostle để ông có thể tự kiểm nghiệm những khía cạnh ưu việt của hệ thống này.

Ông Leung xin phép được dừng buổi gặp mặt vì ông ta có một cuộc hẹn quan trọng cần đi ngay và sẽ gọi lại cho họ khi đã tham khảo ý kiến của đồng nghiệp.

Emily và Richard nghĩ rằng mọi việc đều đã diễn ra tốt đẹp. Họ đã trình bày tất cả những gì cần thiết mà không gặp phải bất kỳ sự phản đối nào. Cuộc gặp chỉ kết thúc vì ông Leung có một cuộc gặp quan trọng khác cần tham dự.

Tuy nhiên, Emily và Richard đã rất ngạc nhiên vì chỉ sau đó vài phút, họ lại vô tình nhìn thấy ông Leung đi ăn trưa về.

1.1 BÁN HÀNG NGÀY NAY

Rất nhiều kiểu bán hàng ngày nay tập trung vào việc thuyết phục khách hàng mua các mặt hàng mà có thể họ không thật sự cần, hoặc ít nhất là chưa cần. Những vấn đề như giá cả, sự cạnh tranh, các mục tiêu bán hàng khiến người bán hàng có những cư xử khiến khách hàng cảm thấy chán ngán hoặc bối rối. Mặt khác, chúng cũng có tác động tiêu cực đến người bán hàng, làm cho chính họ cũng cảm thấy không thoải mái.

Để hiểu rõ vấn đề này hơn, chúng tôi đã đề nghị một số nhân viên bán hàng cho chúng tôi biết gần đây những khách hàng của họ nhận xét như thế nào về họ. Sau đó, chúng tôi hỏi họ muốn được nhìn nhận thế nào. Các nghiên cứu đối với các ngành khác nhau

đều thu được một kết quả giống nhau. Chúng đã tóm lược rất ngắn gọn những thách thức mà người bán hàng ngày nay phải đối mặt (xem bảng phía dưới).

Vậy nguyên nhân nào khiến họ lâm vào tình trạng khó khăn như hiện nay? Nhiều người bán hàng hiện nay vẫn đang sử dụng những chiến lược bán hàng cũ, học được từ đồng nghiệp hoặc từ những khóa đào tạo bán hàng. Các bước "kết thúc bán hàng" và "xử lý lời từ chối" được phát triển cho thị trường Mỹ từ những năm giữa thế kỷ XX nhưng vẫn tồn tại cho đến ngày nay. Đôi khi, những trải nghiệm mua hàng của họ đã để lại dấu ấn khiến họ lặp lại hành động tương tự khi bán hàng cho người khác. Tuy nhiên, họ không nhận ra rằng những chiến lược đó đã cũ và chỉ dành để bán những sản phẩm tương đối đơn giản và giá thấp – ví dụ như mặt hàng hàng tiêu dùng.

Bạn sẽ gặp rất nhiều ví dụ về kiểu chiến lược bán hàng cũ trong cuộc sống. Người nhân viên bán hàng sẽ nói với bạn rằng mọi loại quần áo bạn thử đều rất hợp với bạn. Chuyên viên thẩm mỹ thì lại khuyên rằng chỉ cần 15 phút luyện tập mỗi ngày, bạn sẽ có số đo vòng hai mơ ước. Thậm chí, các công ty tin học còn thuyết phục khách hàng bằng cách quảng cáo rằng nếu cài đặt hệ thống cơ sở dữ liệu mạng của họ thì các nhân viên của công ty sẽ thay đổi cách làm việc và có tinh thần hợp tác cao hơn, họ sẽ chia sẻ những kiến thức và các kinh nghiệm nghề nghiệp mà họ đã cố giữ khư khư trong nhiều năm.

Ngày nay, chúng ta vẫn thường xuyên gặp những chiến thuật này với những lĩnh vực có giá thấp hay số lượng nhiều như: vật liệu và các nguyên vật liệu thô, trang thiết bị văn phòng và phương tiện vận chuyển – những nơi mà sản phẩm hoặc dịch vụ được xem là hàng hóa và tiêu chuẩn căn bản để đưa ra quyết định của khách hàng chính là giá cả.

Ngược lại, các giao dịch kinh doanh phức tạp với mức giá cả và độ rủi ro cao hơn thì lại cần có một phương pháp khác. Như tác giả Neil Rackham đã từng tiết lộ trong cuốn SPIN Selling (Tăng tốc bán hàng bằng SPIN), thì các chiến lược bán hàng thành công khi áp dụng với những mặt hàng đơn giản, giá trị nhỏ lại không có hiệu quả đối với các mặt hàng phức tạp, giá trị cao hơn.

Những thách thức người bán hàng có thể gặp phải	*Tình hình hiện tại*	*Vị thế mong muốn*	*Giá trị khi đạt được doanh thu mong muốn*
Sự cạnh tranh	Khách hàng chỉ coi tôi là một trong số rất nhiều người bán hàng. Phải rất khó khăn tôi mới có thể xác định được nhu cầu của khách hàng. Giá cả là yếu tố quan trọng nhất để họ quyết định mua hay không. Tôi mất rất nhiều thời gian để hướng dẫn họ. Tôi đưa ra rất nhiều đề nghị.	Khách hàng phải là người muốn nói chuyện với tôi. Họ chủ động đề nghị những sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà tôi có thể cung cấp cho họ. Giá cả chỉ là vấn đề quan tâm thứ yếu. Giá trị quan trọng hơn. Đưa ra ít yêu cầu, đòi hỏi hơn.	Những giao dịch mang lại lợi nhuận và trở nên thú vị hơn.
Các mối quan hệ hời hợt	Khách hàng chỉ nói chuyện với tôi khi có nhu cầu với những gì tôi	Khách hàng tin tưởng và mong chờ ý kiến của tôi hơn thay vì tự	Lợi nhuận đạt được có thể ít hơn, nhưng phải cải thiện
	bán. Luôn có bước mở đầu và kết thúc rành mạch cho mỗi cuộc bán hàng. Họ khắt khe với từng lỗi lầm nhỏ nhất. Luôn phải có sự thỏa thuận lại. Suốt ngày tôi phải xoay sở với các sản phẩm và hàng hóa.	xem xét cẩn thận những mặt hàng do tôi bán. Không có sự mở đầu và kết thúc rành mạch – mà đó là một mối quan hệ tiếp diễn. Họ bỏ qua những lỗi lầm của tôi và cũng không quá coi trọng giá cả. Tôi gần như chỉ làm những gì mình muốn, chứ không phải những gì buộc phải làm.	được những mối quan hệ làm ăn tốt hơn. Nếu có mối quan hệ làm ăn bền vững thì sẽ thu được lợi ích to lớn, vô hạn.
Sự tự tin	Tôi lo lắng không biết mình đã tìm hiểu kỹ về sản phẩm chưa. Tôi e ngại nếu có ai đó biết nhiều hơn mình. Tôi lo lắng không biết sản phẩm của mình có tốt không, liệu có bán được hàng không. Tôi ngại phải liên lạc với những người không quen biết.	Tôi rất tự tin về khả năng của mình. Tôi không lo lắng khi phải trả lời các câu hỏi.	Giảm sự căng thẳng, tăng sự vui vẻ và sự hài lòng về bản thân. Giảm bớt thời gian nghiên cứu.

Rackham phát hiện ra rằng để thành công trong bán hàng quy mô

lớn và phức tạp hơn thì người bán hàng phải ưu tiên phát triển sự hiểu biết để giải quyết các vấn đề của khách hàng hơn là tính toán những khoản lợi nhuận mà sản phẩm hoặc dịch vụ của họ đem lại. Như vậy, những người bán hàng được nhìn nhận như một nhà tư vấn hơn là người bán hàng. Thuật ngữ "bán hàng tư vấn" cũng xuất phát từ đó.

Tuy nhiên, rất nhiều nhân viên bán hàng hiện nay vẫn đang nói về sản phẩm của mình nhiều hơn là nghe những vấn đề của khách hàng.

Đây là một minh họa có thật để chứng minh cho bạn thấy sự cần thiết phải lắng nghe khách hàng.

Trong một lần đi thang máy, chúng tôi tình cờ gặp hai khách hàng của một công ty nọ cũng bước vào. Họ đều đang tỏ ra vô cùng tức giận. Khuôn mặt của họ đỏ bừng và họ liên tục cằn nhằn: "Vì sao những người bán hàng lại không bao giờ chịu lắng nghe nhỉ?"

Quá trình bán hàng tư vấn sẽ ít gây bối rối cho khách hàng hơn là nhồi nhét cho họ những thông tin về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Đối với người bán hàng thì quá trình bán hàng tư vấn cũng khiến họ bối rối và gây nhiều khó khăn cho họ hơn – vì họ cần phải phát triển những kỹ năng hỏi chuyện và một sự hiểu biết sâu về công việc kinh doanh của khách hàng nếu muốn tạo ra những cuộc nói chuyện có ý nghĩa để xác định nhu cầu của khách hàng.

Gần đây, một khách hàng của chúng tôi nhận xét rằng: Rất nhiều người bán hàng chuyên nghiệp mà ông gặp đều đã cố gắng cải thiện cách bán hàng, nhưng họ vẫn không thật sự làm đúng. Ông nói: "Họ đưa ra một câu hỏi thú vị nhưng sau đó đôi mắt họ lại đờ đẫn mong chờ một cơ hội để bán được hàng."

1.2 BÁN HÀNG THẾ HỆ MỚI

Phương pháp bán hàng thế hệ mới mà cuốn sách này đưa ra được gọi là phương pháp "Tôi Nợ Bạn". Phương pháp mới này giúp phát triển bán hàng tư vấn lên một phạm trù mới – một phạm trù do cụm từ "tư vấn" quy định, nhưng trên thực tế không phải lúc nào bán hàng cũng đạt được điều này. Bán hàng tư vấn thế hệ thứ hai giúp thiết lập sự tin tưởng giữa khách hàng và người bán hàng, cũng giống như sự tin tưởng giữa bác sĩ và bệnh nhân.

Phương pháp Tôi Nợ Bạn làm thay đổi hoàn toàn mối quan hệ giữa khách hàng với người bán hàng. Phương pháp này bắt đầu bằng

giả thuyết cho rằng: thay vì khách hàng nợ người bán hàng một đơn đặt hàng, thì chính người bán hàng lại nợ khách hàng.

Vì sao họ lại nợ khách hàng? Bởi vì khách hàng đang đầu tư thời gian để gặp người bán hàng. Bởi vì khách hàng bị yêu cầu phải tiết lộ thông tin về tổ chức của họ, mà đôi khi những thông tin đó lại rất nhạy cảm và mang tính chất riêng tư. Bởi vì đến một lúc nào đó, khách hàng có thể sẽ thực hiện một trao đổi với người bán hàng. Sự đầu tư này – thực tế và tiềm năng – xứng đáng được hưởng sự bồi hoàn nào đó.

Sự bồi hoàn này có thể dễ dàng được đưa ra và sẽ được khách hàng đánh giá cao, nhưng thật lạ là nó được người bán đánh giá không cao và hiếm khi thực hiện. Có lẽ do nó là thứ không thể sờ thấy được. Thường thì sự bồi hoàn này xoay quanh sự hiểu biết chung, kinh nghiệm chung và các giao tiếp chung.

Có rất ít người bán hàng nhận ra khoản nợ này và muốn đưa ra sự bồi hoàn. Nếu biết bồi hoàn, họ sẽ đạt được những mối quan hệ sâu sắc và tin tưởng hơn với những khách hàng của.

Phương pháp Tôi Nợ Bạn phát huy tác dụng hiệu quả nhất đối với những ngành bán các sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị cao và phức tạp, ví dụ như:

• Công nghệ – nơi người bán hàng có thể không cần phải nói về những đặc điểm công nghệ chi tiết hoặc không nhìn thấy được những nhu cầu của khách hàng.

• Các dịch vụ tài chính – nơi cung cấp các dịch vụ cá nhân, có sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng và có các chiến dịch quảng cáo và khuyến mãi.

• Các dịch vụ chuyên nghiệp – nơi mà vị thế được củng cố bằng những kiến thức chuyên môn và người tư vấn thường không đi quá những giới hạn về lĩnh vực chuyên môn của mình – dù nhu cầu của khách hàng có nằm ở nơi khác.

Tuy nhiên, một số tổ chức và khách hàng lại không muốn người bán hàng sử dụng loại quan hệ hợp tác của phương pháp Tôi Nợ Bạn. Họ cho rằng đầu tư quá nhiều thời gian và năng lượng vào những mối quan hệ là một sai lầm (xem Chương 3 và 4 để tham khảo các loại mối quan hệ khác nhau và những kiểu khách hàng khác nhau). Nhưng chúng ta cũng không nên lơ là việc duy trì mối quan hệ với những tổ chức ấy vì con người và các tổ chức đều có thể sẽ thay đổi và nếu vậy, những hành vi mua hàng của họ

cũng sẽ thay đổi theo.

	Thuyết phục	*Tư vấn*	*Thế hệ mới (Tới Nợ Bạn)*
Khách hàng là	■ Một đối thủ cần phải vượt qua	■ Một mục tiêu cần phải thuyết phục	■ Một cá nhân cần được tôn trọng
Người bán hàng nói về:	■ Những đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ	■ Những vấn đề của khách hàng và việc sản phẩm hoặc dịch vụ có thể giúp gì cho họ	■ Những vấn đề của khách hàng và cách giải quyết những vấn đề đó
Năng lượng tập trung vào:	■ Xử lý lời từ chối ■ Kết thúc bán hàng	■ Tăng sự cần thiết phải hành động ■ Làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp với vấn đề ■ Kết thúc bán hàng	■ Hiểu được những ưu thế của khách hàng ■ Bày tỏ sự hiểu biết ■ Làm cho mối quan hệ trở nên sâu sắc hơn
Dấu hiệu của thành công:	■ Bán được hàng ngay lập tức	■ Khách hàng nói về nhu cầu và sau đó là mua hàng	■ Tiếp tục nói chuyện ■ Hy vọng sẽ bán được tiếp
Người bán hàng có:	■ Những giới hạn để bắt đầu hoặc kết thúc giao dịch	■ Một quá trình khám phá và nâng cao nhu cầu của khách hàng	■ Một ý định giúp đỡ và một quá trình để phát triển mối quan hệ và sự hiểu biết lẫn nhau giữa khách hàng và người bán hàng
Người bán hàng cần biết:	■ Công việc kinh doanh và sản phẩm của mình	■ Công việc kinh doanh và sản phẩm của mình ■ Công việc kinh doanh và sản phẩm của khách hàng	■ Công việc kinh doanh và sản phẩm của mình ■ Công việc kinh doanh, sản phẩm; những mục tiêu cá nhân và phong cách làm việc của khách hàng

Khi sự cạnh tranh tăng lên những tổ chức bán hàng sẽ tìm cách giữ chân khách hàng và đạt được tỷ lệ lợi nhuận mong muốn.

Muốn vậy, họ phải đầu tư vào những ngành kinh doanh có khả năng đem lại lợi nhuận cao, đồng thời họ phải áp dụng những phương pháp bán hàng mới.

Nhưng vấn đề là ở chỗ có rất nhiều phương pháp mang nhãn hiệu tư vấn nhưng lại không thật sự là tư vấn. Người bán hàng chỉ sử dụng những từ ngữ khác nhưng mục đích chính vẫn là tập trung vào việc tìm ra một vấn đề để giải pháp của họ trở nên phù hợp. Trong những trường hợp như vậy, nhiệm vụ của người bán hàng là tìm ra những gì gây ra nỗi đau cho khách hàng, sau đó làm tăng thêm nỗi đau ấy trước khi đưa ra thang thuốc tuyệt vời của mình như thứ duy nhất chữa lành cơn đau ấy.

Phương pháp "Tôi Nợ Bạn" khác hoàn toàn so với những phương pháp trên. Giống như một bác sĩ, người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn có thể nhận ra bất cứ nỗi đau nào và luôn chẩn đoán cẩn thận những triệu chứng để hiểu được những nguyên nhân bên trong của căn bệnh. Có nhiều cách điều trị khác nhau: tự điều trị, có bác sĩ điều trị và có thể còn cần sự can thiệp của các chuyên gia khác. Và những người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn chính là những chuyên gia tư vấn. Vai trò của họ là giúp đỡ khách hàng đưa ra những quyết định đúng đắn, điều đó có thể liên quan hoặc không liên quan đến các sản phẩm của người bán hàng, nhưng vì nó mà họ sẽ được cảm ơn, được ghi nhớ và được tin tưởng.

Để thấy được phương pháp Tôi Nợ Bạn ưu việt thế nào so với phương pháp bán hàng thuyết phục và tư vấn, hãy xem sơ đồ ở trang 26, 27.

1.3 HÀNH TRÌNH CỦA PHƯƠNG PHÁP BÁN HÀNG TÔI NỢ BẠN

Phương pháp bán hàng Tôi Nợ Bạn cũng giống như một cuộc hành trình nhưng thường dài hơn và theo một con đường khá khác biệt so với những cuộc hành trình bán hàng thông thường khác.

Cuộc hành trình bán hàng của phương pháp Tôi Nợ Bạn bắt đầu bằng mục tiêu giúp cho người bán hàng cải thiện hoạt động kinh doanh của mình. Mục tiêu này bắt nguồn từ niềm tin rằng nếu người bán hàng tập trung vào việc giúp đỡ khách hàng hơn là việc bán hàng thì xét về lâu dài, họ sẽ bán được nhiều hàng hơn.

Những quan điểm khác nhau sẽ dẫn tới những hành vi khác nhau. Ví dụ: nhiều người bán hàng tận dụng bất kỳ cơ hội nào để

tập trung cuộc nói chuyện vào những lĩnh vực có lợi cho sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Khi khách hàng nói về những thách thức kinh doanh mà họ đang phải đối mặt thì người bán hàng sẽ chỉ nghe một nửa câu chuyện còn một nửa thời gian còn lại thì suy nghĩ xem những vấn đề đó có liên quan như thế nào đến sản phẩm của họ. Và nếu không tìm thấy mối liên quan nào giữa chúng thì họ sẽ tìm cách chuyển hướng cuộc đối thoại tới những lĩnh vực mà họ quan tâm hơn.

Nhiều công ty kinh doanh nói rằng họ có các mối quan hệ hợp tác rất tuyệt vời với khách hàng của mình. Nhưng khi quan sát họ bán hàng, chúng tôi nhận thấy họ thường rơi vào cái bẫy tập trung cuộc hội thoại về tổ chức và sản phẩm của họ hơn là về nhu cầu và công việc kinh doanh của khách hàng.

Trong khi đó, một trong những đặc điểm của phương pháp Tôi Nợ Bạn là: bạn chỉ nên nói về tổ chức hoặc sản phẩm của mình khi được khách hàng yêu cầu và sau khi đã nắm rõ nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, chính những câu hỏi của khách hàng lại là nguyên nhân gây ra cái bẫy được đề cập ở trên. Ví dụ: ngay từ đầu cuộc gặp gỡ, khách hàng đã đặt cho người bán hàng những câu hỏi như:

“Cảm ơn anh đã đến thăm tôi hôm nay. Anh có thể cho tôi biết thông tin về công ty của anh và sản phẩm công ty anh bán không?”

hoặc đơn giản hơn là:

“Anh muốn nói điều gì với tôi?”

Những người rơi vào cái bẫy này thường sẽ bắt đầu bằng việc mô tả về công ty và sản phẩm hoặc dịch vụ của họ, liệt kê ra những đặc điểm và lợi ích của từng sản phẩm. Họ làm như vậy bởi vì điều này dễ thực hiện và khiến họ cảm thấy thoải mái. Họ đã làm điều này nhiều lần trước đó. Họ đã thuộc lòng những từ họ hay dùng mà thậm chí không cần phải suy nghĩ về chúng – và vấn đề cũng bắt đầu từ đó mà ra. Khi bắt đầu nói về bản thân và những gì họ bán nghĩa là họ đang quan tâm đến vấn đề của chính họ hơn là những vấn đề của khách hàng.

Khi phải đối mặt với câu hỏi: “Anh muốn nói điều gì với tôi?” một người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn sẽ tạm dừng lại và suy nghĩ trước khi trả lời. Họ không thể nói về những gì họ có thể giúp đỡ khách hàng cho đến khi hiểu nhiều hơn về khách hàng và

như vậy, họ đã tránh được cái bẫy. Họ có thể đưa ra những câu trả lời kiểu như:

"Tôi có thể liệt kê tất cả những mặt hàng tôi bán nhưng có thể chúng không phải là những thứ anh cần. Nếu anh không phiền thì điều đầu tiên tôi muốn biết chính là những vấn đề anh đang gặp phải. Đến lúc đó, tôi sẽ biết liệu mình có thể giúp được gì cho anh không."

Hãy luôn nhớ rằng khách hàng đã cho bạn món quà thời gian. Khách hàng cũng đang cung cấp bạn các thông tin và có thể một vài trong số các thông tin ấy mang tính nhạy cảm, riêng tư và bí mật. Hãy đáp lại những món quà này bằng cách lắng nghe những gì họ nói, giúp đỡ họ bằng cách chia sẻ kinh nghiệm với họ.

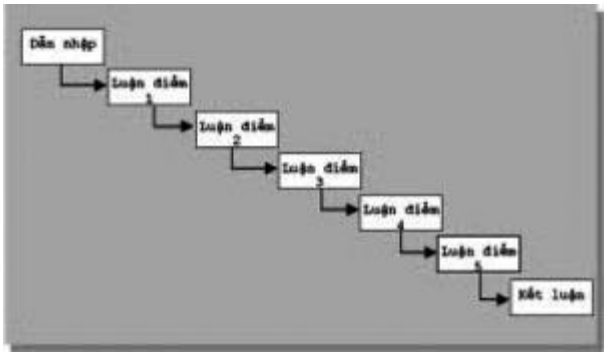
Nếu xem mỗi cuộc tiếp xúc khách hàng là một cuộc hành trình thì mỗi cuộc hành trình đó sẽ khác nhau. Tất cả khách hàng đều khác nhau. Tất cả những tổ chức mua hàng đều khác nhau. Như vậy, làm sao chúng ta có thể mong đợi một phương pháp chung có tác dụng với tất cả mọi khách hàng và tất cả mọi tình huống? Tuy nhiên, vẫn có nhiều người mong đợi như vậy. Họ đem theo một sản phẩm mẫu muốn bán, luôn trình bày những ý tưởng của mình theo cùng một cách và cố làm cho khách hàng tập trung lắng nghe họ trình bày về sản phẩm đó.

Gần đây, David được yêu cầu đào tạo cho một người bán hàng có thâm niên. Ông đang gặp khó khăn trong việc tái lập những giao dịch thành công với khách hàng. Nguyên nhân nhanh chóng được làm sáng tỏ – ông đã quá cứng nhắc!

Là người vui vẻ và cởi mở nhưng ông ta luôn sử dụng phương pháp lặp lại. Khi khách hàng yêu cầu đưa ra những ví dụ thực tế thì ông trả lời bằng một lời giải thích dài dòng rằng ông không thể đưa ra những ví dụ đó vì những lý do bí mật. Ông nói đó là "câu trả lời cũ rích" của mình.

Một người bán hàng giàu kinh nghiệm sẽ không có mẫu chung cho tất cả các bài trình bày, nhưng họ vẫn có sự chuẩn bị trước đối với bất kỳ thắc mắc nào mà khách hàng có thể sẽ đưa ra. Các cuộc gặp mặt sẽ tiếp diễn theo một chu trình kéo dài và người bán hàng tự nhẩm trong đầu về những điểm mà họ muốn nói đến. Với khách hàng thì cuộc nói chuyện này giống như một cuộc chất vấn vì người bán hàng có danh sách các câu hỏi để ép cuộc nói chuyện theo hướng nhằm khai thác các thông tin quan trọng. Diễn tiến cuộc gặp được minh họa ở hình 1.1.

Người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thường sẽ không tổ chức cuộc gặp theo những nguyên tắc cố định, cứng nhắc, điều này cho phép khách hàng tham gia vào chu trình cuộc gặp. Người bán hàng sẽ tập trung lắng nghe khách hàng và chia sẻ kinh nghiệm, sự hiểu biết với họ.

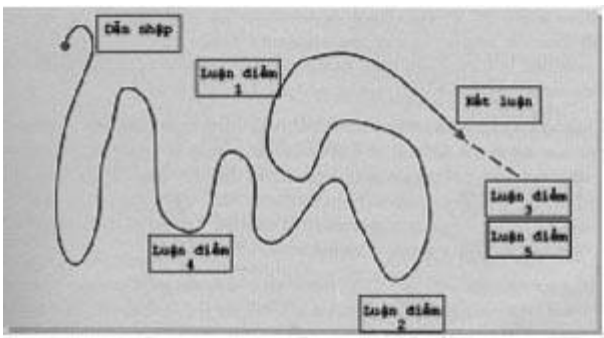


Hình 1.1 Diễn biến của một cuộc gặp tiêu biểu

Để bắt đầu, người bán hàng thường xác định năm điểm muốn tìm hiểu về khách hàng, chứ không hẳn là năm điểm họ muốn trình bày với khách hàng. Tuy nhiên, chỉ nên trình bày hai hoặc ba điểm trong số đó; thay vào đó, hãy lắng nghe khách hàng nói.

Những cuộc gặp kiểu Tôi Nợ Bạn thường đi theo hướng vòng và không sắp đặt trước – với quyền kiểm soát thuộc về khách hàng chứ không thuộc về người bán hàng (xem hình 1.2).

Những điểm chưa được đề cập đến sẽ được nói đến ở phần cuối cuộc gặp hoặc trong lần gặp khác. Cảm kích trước sự quan tâm và ý định mà người bán hàng đã đưa ra, khách hàng chắc chắn sẽ muốn gặp người bán hàng để nói chuyện tiếp.



Hinh 1.2 Cuộc gặp kiểu Tôi Nợ Bạn

Karl, một chuyên gia về thuế, tới gặp vị giám đốc tài chính của một công ty lớn để bàn về một vấn đề khá phức tạp liên quan đến thuế. Mặc dù đã chuẩn bị vài điều cần nói, nhưng khi tới nơi, anh ta nhận ra thân chủ của mình có vẻ như đang sốt ruột và bối rối, vì vậy, anh ta hỏi thân chủ của mình liệu ông ta có muốn đề cập tới vấn đề thuế ngay ngày hôm nay hay có việc gì khẩn cấp hơn cần phải giải quyết không.

Vị giám đốc giải thích rằng một thành viên rất quan trọng trong đội ngũ nhân viên tài chính của ông ở Trung Quốc vừa từ chức nhưng họ vẫn chưa tìm được ai thay thế. Karl đề nghị rằng công ty của anh có thể giúp đỡ về chuyện này vì họ cung cấp sự trợ giúp về nhân sự cũng có các văn phòng ở Trung Quốc. Vị giám đốc cảm thấy vừa hài lòng lại vừa ấn tượng về những gì Karl đã làm cho mình. Karl rời cuộc gặp với một nhiệm vụ mới và quan trọng hơn là anh đã có được cuộc hẹn gặp mới trong vài ngày tới để thảo luận về vấn đề thuế.

1.4 KHÁCH HÀNG HAY THÂN CHỦ

Những người sử dụng dịch vụ do các luật sư, kế toán, công ty quảng cáo hay ngân hàng tư nhân cung cấp thì được gọi là thân chủ. Những người sử dụng dịch vụ của các ngân hàng thương mại, nhà hàng và đại lý bán lẻ thì lại được gọi là khách hàng. Vậy việc sử dụng hai khái niệm khác nhau này có ý nghĩa gì?

Trong bất cứ cuốn từ điển nào, khái niệm "khách hàng" cũng thường được định nghĩa là người mua (hàng hóa hoặc dịch vụ). Cách định nghĩa này còn rất đơn giản và mới chỉ mô tả về một mối quan hệ mua bán đơn thuần. Trong khi đó, khái niệm "hàng hóa" trong một số định nghĩa sau này còn có ý ám chỉ đến trạng thái không ràng buộc của mối quan hệ giữa người bán và người mua.

Khái niệm "thân chủ" lại được định nghĩa với nội dung cơ bản nhất, đó là: người sử dụng dịch vụ của một chuyên gia hoặc một tổ chức chuyên nghiệp. Và một cách hiểu đầy đủ hơn là: "thân chủ" là người được người khác bảo vệ. Khái niệm "thân chủ" (client) thực chất bắt nguồn từ một từ trong tiếng La-tinh (cliens) dùng để chỉ một người dưới sự bảo vệ hoặc bảo trợ của một người khác. Từ "thân chủ" ám chỉ một "nghĩa vụ chăm sóc" và muốn nói đến một mối quan hệ lâu dài.

Trong môi trường thương mại, công việc kinh doanh thường có các mối quan hệ giao dịch, làm ăn, nơi mà lòng trung thành rất thấp và quyết định mua chủ yếu dựa vào những yếu tố hữu hình

(ví dụ như tỉ lệ lợi nhuận, các đặc tính của sản phẩm và giá cả). Công việc kinh doanh với các thân chủ thường đưa ra các sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể, thực tế hơn (ví dụ như các ý tưởng, lời khuyên chất lượng, dịch vụ cá nhân và giá cả cũng là một nhân tố nhưng không phải là nhân tố quyết định).

Vì thế, có lẽ không có gì ngạc nhiên khi những ngân hàng thương mại lớn muốn xây dựng các mối quan hệ sâu hơn với khách hàng hợp tác, họ ngày càng sử dụng nhiều hơn khái niệm "thân chủ" trong các tài liệu quảng bá bán hàng của mình. Tuy nhiên, thật không may, những thay đổi trong việc làm thường khó thực hiện hơn so với những lời quảng cáo bán hàng. Điều này có thể được phản ánh trong sự không ăn khớp giữa những lời quảng cáo với hành vi bán hàng và phục vụ khách hàng.

Các tổ chức muốn chuyển từ phương pháp bán hàng kiểu thuyết phục tới phương pháp bán hàng quan tâm hơn đến nhu cầu cụ thể của từng cá nhân – và có trách nhiệm với những cá nhân ấy – thì phải sáng tạo hơn rất nhiều so với những quảng cáo tiếp thị của họ. Các hệ thống điều hành, tài chính và nhân lực phải hoàn toàn nhất quán với nhau.

Ví dụ: các hoạt động tiếp thị và hành vi của nhân viên trước khi bán hàng có thể dễ dàng bị những hoạt động sau bán hàng hủy hoại nếu mức độ ân cần của quá trình trước và sau khi bán hàng không nhất quán với nhau.

Đối với bất kỳ tổ chức nào, nếu muốn xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng thì đều phải có trách nhiệm đối với những thân chủ của mình giống như vai trò của những luật sư và kế toán:

• Hàng hóa dịch vụ được cá nhân hóa. Muốn thực hiện điều này, cần phải tìm hiểu nhu cầu và những thông tin về các thân chủ. Và hãy nhớ rằng dịch vụ cá nhân hóa khác với dịch vụ cá nhân. Ví dụ: một số ngân hàng áp dụng chiến thuật "quản lý mối quan hệ cá nhân" đối với những chủ tài khoản giàu có, nhưng những ngân hàng này lại thường không hiểu gì về những nhu cầu của khách hàng và họ tiếp tục cung ứng những sản phẩm chung chung. Vì thế, khách hàng sẽ nhanh chóng nhận ra đây chỉ đơn giản là một nỗ lực của ngân hàng nhằm bán được thêm các sản phẩm của họ.

• Người quản lý mối quan hệ phải là người duy trì mối quan hệ, giúp quá trình bán và cung cấp dịch vụ diễn ra thuận lợi, ngay cả khi việc thanh toán đã được thực hiện. Ngược lại, với phương

pháp bán hàng cũ, sự quan tâm của người bán sẽ biến mất ngay khi quá trình bán hàng kết thúc và trách nhiệm sau đó được chuyển cho các phòng khác.

Duy trì mối quan hệ với khách hàng đem lại rất nhiều lợi ích. Vì vậy, nếu công ty không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng thì người bán hàng vẫn nên giữ mối quan hệ với khách hàng đó. Đôi khi, nếu cảm thấy không thoải mái khi phải giao dịch với một thân chủ khó tính thì tốt hơn là hãy nhờ người khác giải quyết vấn đề giúp bạn.

Thực tế là, nếu một người thực hành theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thì khi có vấn đề xảy ra thì đó lại chính là một cơ hội để phát triển mối quan hệ với thân chủ. Người ta đã chứng minh được rằng những thân chủ có những mối quan hệ sâu sắc và tin tưởng thì cũng có sự thông cảm hơn với các lỗi và những lời hứa chưa được thực hiện.

Với mục đích tìm hiểu cách một người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn xây dựng những mối quan hệ tin tưởng lâu dài và làm cho hàng hóa của họ trở nên khác biệt thông qua cách họ cư xử, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu về hành vi ứng xử và cách mọi người đánh giá về những hành vi ứng xử đó. Trong chương tới và các phụ lục có liên quan (Phụ lục 1 và 2), chúng tôi sẽ phân tích tám hành vi chính ảnh hưởng đến những mối quan hệ bán hàng và bạn sẽ có cơ hội để tự đánh giá hành vi của chính mình.

Công ty Stately Homes – Phần 2

Vài ngày sau cuộc gặp với ông Leung, Emily tham dự một cuộc gặp ở công ty gốm sứ Bay cùng với Marilyn Shah – giám đốc bán hàng khu vực của FuturePerfect.

Trên đường đến cuộc gặp, Marilyn đi theo đường vòng để gặp một vị khách hàng quen và đưa những tờ chỉ dẫn bổ sung cho hệ thống mà họ đã cài đặt cho ông từ năm trước. Emily không hiểu vì sao Marilyn không gửi những tờ chỉ dẫn đó qua đường bưu điện mà phải trực tiếp đến gặp khách hàng.

Khi đến công ty Bay, Emily tỏ ra nôn nóng vì cô có cả một ngày bận rộn đang chờ ở phía trước, trong khi đó, Marilyn dường như đang lãng phí nhiều thời gian quý báu.

Sự nôn nóng của Emily càng tăng lên khi Marilyn bắt đầu cuộc gặp bằng việc bàn luận về vấn đề ngành sản xuất gốm đã bị tác

động như thế nào bởi một đạo luật mới gần đây cấm nhập khẩu hàng hóa từ những nước sử dụng lao động trẻ em để phục vụ sản xuất.

Emily không thấy điều đó có liên quan gì đến FuturePerfect – một công ty chuyên bán các hệ thống máy tính.

Bill Tern – người đại diện của công ty Bay – nói về lao động trẻ em trong mười phút và Marilyn thậm chí còn khuyến khích ông ta bằng cách kể về những đứa trẻ phải làm việc trong các nhà máy mà cô đã gặp trong chuyến thăm Ấn Độ gần đây của mình.

Sau một lúc, cuộc nói chuyện cũng đã chuyển đến chủ đề về hệ thống quản lý của FuturePerfect và Marilyn giải thích vì sao cô yêu cầu được gặp ông. Nhưng thay vì nói về hệ thống phần mềm của FuturePerfect, cô lại hỏi liệu ông có muốn nói về điều gì khác nữa không. May mắn thay, Emily nghĩ, ông không có gì khác để nói.

Nhưng khi Bill chính thức yêu cầu Marilyn nói về phần mềm Apostle, thì cô lại từ chối và nói: "Trước khi nói về phần mềm Apostle, tôi muốn biết biết nhiều hơn về cách quản lý kiểm kê hiện nay của công ty ông và nó có tác động như thế nào đến các khía cạnh khác của công việc kinh doanh của công ty."

Bill lại nói hơn nửa giờ đồng hồ nữa. Marilyn lắng nghe và gắn kết những thông tin đó với những vấn đề tương tự ở các công ty khác. Cô vẫn không hề đả động gì đến phần mềm Apostle. Cuối cùng, Bill nhìn đồng hồ và nói rằng họ phải kết thúc cuộc gặp ở đây. Trước khi ra về, Marilyn tổng kết lại những thông tin và nói với Bill rằng họ sẽ xem xét xem liệu FuturePerfect có thể giúp ông được gì không.

Emily thì lại không nghĩ gì tới cuộc gặp đó nữa cho đến khoảng ba tháng sau, khi công ty Bay chính thức quyết định hợp tác với FuturePerfect phát triển một hệ thống quản lý kiểm kê mới áp dụng cho các văn phòng đại diện của Bay trên toàn thế giới. Đó là một dự án lớn nhất trong năm của FuturePerfect.

Việc này đã làm Emily phải suy nghĩ lại và cô nhận ra sự nôn nóng của mình là không hợp lý trong bán hàng.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Vẫn còn rất nhiều mối quan hệ giữa khách hàng và người bán hàng còn thiếu sự tin tưởng, thích thú và quan tâm chung.

• Phương pháp bán hàng kiểu thuyết phục đang ngày càng phản tác dụng vì không có một phương pháp chung cho tất cả các khách hàng và những cuộc nói chuyện. Các phương pháp cứng nhắc sẽ không mang lại hiệu quả.

• Phương pháp bán hàng tư vấn tập trung nhiều hơn vào các nhu cầu của khách hàng nhưng mục đích cuối cùng vẫn là nhằm thu được lợi nhuận cho người bán hàng, chứ không phải là khách hàng.

• Tôi Nợ Bạn là phương pháp bán hàng tư vấn thế hệ mới. Nó đưa khách hàng vào một cuộc hành trình tự nhiên và thú vị hơn – khiến người bán trở nên khác biệt trong quá trình cạnh tranh.

• Trong các cuộc nói chuyện, quyền kiểm soát phải thuộc về khách hàng và câu chuyện người bán hàng đưa ra phải dựa theo ý nghĩ của khách hàng.

• Người bán hàng phải có trách nhiệm với khách hàng còn hơn cả việc bảo đảm vụ mua bán hiện tại.

Chương 2:

Cách đánh giá thật sự của người khác về bạn

"Một người phá hỏng cuộc đời mình và người khác nhưng lại không thể tìm ra nguyên nhân của nó mà vẫn để tình trạng đó tiếp diễn thì đó quả là một bi kịch."

--Carl Jung (1875 – 1961) – người sáng lập môn tâm phân học.

Phương pháp Tôi Nợ Bạn đòi hỏi sự thẳng thắn nhìn nhận hành vi của mình và tác động của các hành vi đó đối với khách hàng. Trong chương này, bạn sẽ được học cách đánh giá những hành vi ứng xử của mình.

Công ty Arc – Phần 1

Gần đây, Richard và Emily đã dành nhiều thời gian quan tâm đến khách hàng hơn là việc cố gắng thuyết phục họ mua hàng, mặc dù những mục tiêu bán hàng đang ngày càng tăng lên. Họ nhận thấy sự cải thiện rõ rệt trong cách cư xử của hầu hết khách hàng đối với họ và họ cũng bán được nhiều hàng hơn.

Tuy nhiên, chỉ một vài tháng trước, họ vẫn còn cảm thấy khó khăn khi phải bán hàng trong môi trường cạnh tranh.

Họ từng nghĩ rằng: quan niệm của thị trường về sản phẩm của họ đã thay đổi và có thể sản phẩm của đối thủ cạnh tranh được đánh giá tốt hơn. Tuy nhiên, sau đó, khi nhận ra đó không phải là nguyên nhân thật sự họ đã thay đổi cách thức bán hàng của mình sao cho phù hợp với tình hình mới.

Công ty Arc đã có những phản hồi tốt về FuturePerfect qua việc

liên hệ lại và vì thế đã cho Richard và Emily cơ hội đưa ra các đề xuất về công việc của mình.

Trước đây, công ty Arc chưa từng mua những sản phẩm phần mềm máy tính văn phòng. Do đó, cần phải có quá trình giảng giải trong quá trình bán hàng.

Emily đề cập đến những khoản tiết kiệm khổng lồ mà Arc sẽ có được nếu sử dụng hệ thống Apostle của FuturePerfect. Họ nghĩ rằng điều đó sẽ làm cho công ty Arc không quan tâm nhiều đến vấn đề giá cả vì trên thực tế, sản phẩm của họ có giá cao hơn một chút so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Họ giới thiệu sản phẩm của mình với ông Jones, một khách hàng quan trọng và chỉ cho ông ta thấy sự khác biệt giữa sản phẩm đó với những sản phẩm cùng loại khác. Họ nghĩ đây là một cơ hội rất tốt cho công ty Arc.

Tất cả những công ty trước đây đã dùng sản phẩm này đều thấy hài lòng với kết quả mà nó mang lại – vì thế công ty Arc cũng không nên bỏ lỡ cơ hội này.

Theo Richard và Emily, cuộc gặp với công ty Arc có vẻ diễn ra rất tốt đẹp. Họ đã suy nghĩ và đưa ra nhiều ý tưởng mới để bổ sung các chức năng phụ vào hệ thống Apostle nhằm giúp công ty Arc ngày càng phát triển.

Tuy nhiên, vài tuần sau đó, ông Jones gọi cho họ và thông báo rằng công ty Arc đã quyết định không mua sản phẩm này.

2.1 VÌ SAO BẠN CẦN BIẾT NGƯỜI KHÁC ĐÁNH GIÁ VỀ MÌNH NHƯ THẾ NÀO

Chúng tôi đã làm việc với rất nhiều tổ chức và hàng nghìn người bán các sản phẩm và dịch vụ. Nhưng cái họ thật sự bán lại chính là bản thân họ. Thị trường hiện nay có tính cạnh tranh rất cao, khách hàng phải đối mặt với những lựa chọn lớn hơn bao giờ hết. Trong thị trường đó, khách hàng không còn có thể dễ dàng phân biệt các sản phẩm và dịch vụ, và nhiều mặt hàng xa xỉ trước kia trở thành những mặt hàng tiêu dùng phổ biến.

Khi phải đối mặt với thách thức này, người bán hàng có hai lựa chọn. Lựa chọn thứ nhất họ có thể tạo ra sự khác biệt cho mình bằng cách thay đổi giá cả (đây là cách thức dễ dàng được sử dụng nhiều nhất nhưng cũng là nguyên nhân dẫn tới việc giảm lợi nhuận của người bán hàng). Lựa chọn thứ hai là đưa ra sản phẩm

hoặc dịch vụ của họ. Lựa chọn này khó khăn và có nhiều thử thách hơn. Nó đòi hỏi người bán hàng phải cùng đi trên một con đường với khách hàng trong lần bán hàng đầu tiên và việc này kéo theo những rủi ro cá nhân cho người bán hàng.

Rủi ro đó xảy ra vì quyết định mua lúc này chủ yếu dựa vào những cảm nhận của khách hàng với người bán hàng.

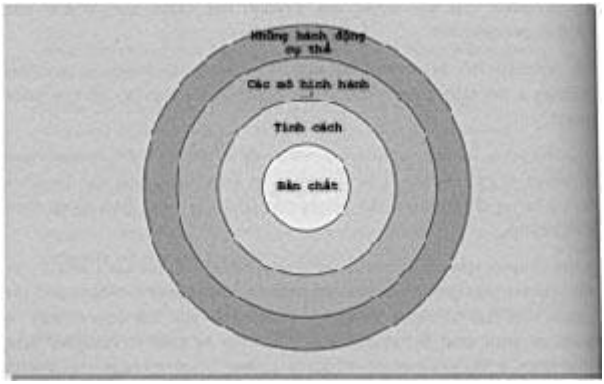
Trong nhiều năm qua, chúng tôi đã thực hiện hàng trăm cuộc phỏng vấn về ý kiến phản hồi của khách hàng. Và chúng tôi rất ngạc nhiên vì những ý kiến phản hồi của khách hàng về mối quan hệ giữa người bán và người mua rất khác với cách hiểu của nhiều người bán hàng.

Chương này và các phụ lục kèm theo – Phụ lục 1 và 2 – sẽ giúp bạn phân loại các kiểu hành vi và tác động của từng loại hành vi đối với khách hàng. Qua đó, bạn cũng có thể tự đánh giá được hành vi của mình và so sánh những hành vi của mình với hành vi của người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn, từ đó đưa ra những kế hoạch hành động phù hợp để đạt được thành công.

2.2 BẠN LÀ AI

Bạn được sinh ra với cái mà A H Almass trong cuốn The Pearl Beyond Price (Viên ngọc vô giá) xuất bản năm 2000 gọi là "bản chất". Sự kết hợp giữa "bản chất" và những gì thu được trong suốt quá trình trưởng thành sẽ quyết định tính cách của bạn. Tiếp đó, cùng với sự tăng lên của kinh nghiệm, sự hiểu biết về thế giới xung quanh và ý thức được tác động của những hành vi của mình, tính cách của bạn sẽ ngày càng được hoàn thiện và từ đó, thiết lập nên những mô hình về hành vi của bạn (xem hình 2.1).

Tất cả chúng ta đều có những cách cư xử ưa thích và những hành động của chúng ta phản ánh những hành vi ưa thích của chúng ta. Không cần thiết phải phân biệt giữa những hành vi tức thời với những mẫu hành vi chung. Những mẫu hành vi chung được hình thành theo thời gian và rất khó thay đổi, trong khi những hành vi tức thời có thể thay đổi ngay lập tức – để giúp chúng ta đạt được những kết quả cụ thể, hoặc bởi vì chúng ta nhận thấy tác động của những mô hình hành vi ưa thích của mình không phải là những gì mà mình mong muốn.



Hình 2.1 Những yếu tố hình thành con người bạn

Bạn không cần phải thay đổi tính cách để xây dựng những mối quan hệ tốt hơn, mà điều cần thiết là hãy thay đổi nhanh chóng những hành động cụ thể. Hãy thay thế những hành vi không phù hợp với tính cách bằng những hành vi mới và cố gắng duy trì những hành vi đó. Ví dụ: nếu bạn là người có bản chất hướng nội thì hãy cố gắng cởi mở, chia sẻ nhiều hơn với khách hàng. Đó là một việc khó khăn nhưng là cơ hội để bạn học được cách sống tích cực hơn.

Phần còn lại của chương này sẽ giúp bạn tự đánh giá về cách cư xử của mình, cũng như biết được đánh giá của mọi người về cách cư xử của bạn – phương pháp đánh giá 3600. Sau khi hoàn thành bài trắc nghiệm trong Phụ lục 1, bạn nên nhờ đồng nghiệp làm một bản đánh giá về mình. Trong phạm vi hạn hẹp của cuốn sách này, chắc chắn chúng tôi không thể thực hiện được đúng theo phương pháp đánh giá 3600. Tuy nhiên, bạn nên áp dụng phương pháp này vì người khác thường có cái nhìn khách quan hơn ta và điều đó sẽ tiết lộ nhiều điều về bản thân chúng ta.

Tuy nhiên, những người giỏi lại thường không muốn học hỏi hoặc thay đổi. Hai nhà tư tưởng đồng thời là hai chuyên gia quản lý, Edward de Bono và Chris Almass cho rằng ở một phạm vi nào đó, nếu càng có trí tuệ bạn càng khó chấp nhận thực tế là mình không hoàn hảo và còn có thể tiến bộ hơn.

Vấn đề ở chỗ, bạn đã làm những gì mình muốn và đạt được thành công. Vậy thì vì sao bạn lại cần phải thay đổi? Liệu sự thay đổi có làm giảm mức độ thành công của bạn không?

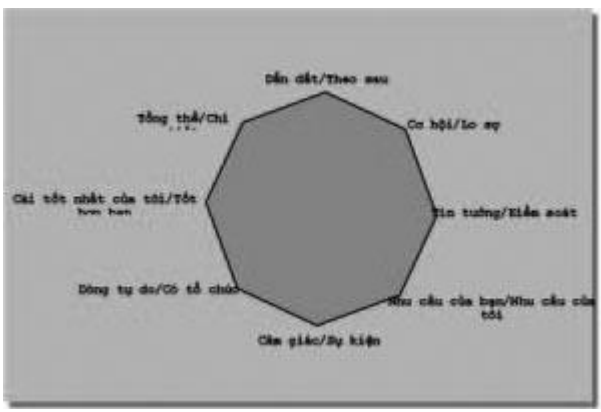
Nếu bạn thay đổi chỉ vì có ai đó nói bạn nên như vậy thì bạn có thể sẽ thay đổi hành vi của mình trong một vài trường hợp cụ thể;

nhưng rất có thể sau đó, cơ thể của bạn sẽ gửi các tín hiệu cho thấy hành vi đó chỉ là sự giả vờ và mọi người cũng sẽ nhanh chóng nhận ra điều đó. Và có thể khi bị căng thẳng bạn sẽ quay lại kiểu hành vi trước kia của mình một cách vô thức.

2.3 BẢN ĐÁNH GIÁ HÀNH VI HÌNH BÁT GIÁC

Như đã đề cập ở trên, có hai bước trong giai đoạn nhận thức của một quá trình phát triển. Bước đầu tiên là tự nhận thức, ở bước này bạn sẽ ý thức được liệu công cụ mình đang sử dụng có đem lại những kết quả mong muốn bằng cách tự trả lời các câu hỏi về bản thân hay không. Bước thứ hai là khi bạn nhận được ý kiến đánh giá phản hồi của những người khác về bạn theo bản đánh giá 3600.

Trước tiên là các bước tự đánh giá.


Dẫn dắt/Theo sau
Tổng thể/Chi tiết
Cơ hội/So sự
Cái tốt nhất của tôi/Tốt hơn hết
Tin tưởng/Kiểm soát
Độc tự do/Có tổ chức
Nhu cầu của bạn/Nhu cầu của tôi
Cảm giác/Sự kiện

Hình 2.2 Sơ đồ bát giác tám loại hình hành vi

Bản đánh giá hành vi hình bát giác là một công cụ dễ hiểu, được phát triển với sự hỗ trợ của một nhóm các nhà tâm lý học. Sử dụng bản đánh giá này, bạn có thể tự đo được hành vi của mình.

Hình bát giác này đo tám loại hành vi của bạn, mỗi hành vi tương ứng với hai đỉnh (xem hình 2.2). Nó giúp bạn hiểu hơn về cách cư xử của mình và đánh giá của mọi người về bạn.

Xây dựng sự hòa hợp là nội dung chính của Chương 4 và là một chìa khóa để xây dựng những mối quan hệ bán hàng hiệu quả. Một cách hiệu quả nhất để xây dựng sự hòa hợp là phải hòa hợp với những hành vi của khách hàng. Để làm được điều đó, bạn cần phải xác định xem mình đang hành xử theo những hành vi nào trong số tất cả các loại hành vi được chỉ ra trong hình 2.2.

Tuy nhiên, có ba loại hành vi có liên quan đặc biệt đến việc trở thành một người bán hàng hiệu quả theo phương pháp Tôi Nợ Bạn. Nói chung, một người bán hàng vĩ đại theo phương pháp Tôi Nợ Bạn sẽ ghi điểm cao ở các đỉnh Tin tưởng, Nhu cầu của bạn và Cảm giác.

Trong Phụ lục 1, bạn có thể tạo ra hồ sơ hành vi cá nhân theo sơ đồ hình bát giác bằng cách trả lời các câu hỏi, sau đó tự chấm điểm và căn cứ trên đó để phác thảo ra hồ sơ của mình. Quá trình đó chỉ mất khoảng 20 đến 40 phút.

Hồ sơ hình bát giác và những hành vi bán hàng

Độ chính xác của bất kỳ bài đánh giá nào cũng đều phụ thuộc vào sự trung thực và tự ý thức của bạn. Nếu đảm bảo tính trung thực thì kết quả của bài trắc nghiệm sẽ phản ánh chính xác cảm nhận của mọi người về bạn.

Khi đã xác định được mô hình hành vi của mình trong một tình huống bán hàng, bạn nên suy nghĩ và quyết định xem có nên vui mừng với những kết quả đó hay không. Và nếu chưa thật sự hài lòng thì hãy quyết định xem nên thay đổi hành vi nào để làm việc hiệu quả hơn.

Không có khuôn mẫu về một người bán hàng giỏi theo phương pháp Tôi Nợ Bạn. Tuy nhiên, hình 2.3 sẽ cho bạn thấy một ví dụ minh họa của phương pháp Tôi Nợ Bạn.

Hồ sơ trong hình 2.3 cho thấy:

1 Sự tự tin để dẫn dắt khi cần thiết

2 Một xu hướng tận dụng các cơ hội

3 Đặt sự tin tưởng vào một người hoặc một quá trình nào đó

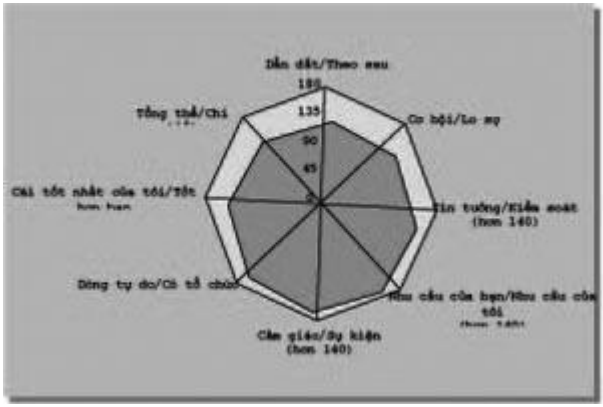
4 Tập trung vào nhu cầu của người khác

5 Sự nhạy cảm đối với những cảm xúc và các môi trường xã hội

6 Xu hướng cho phép mọi thứ tự do tìm kiếm bản chất của mình

7 Mong muốn trở thành người tốt nhất có thể

8 Cái nhìn tổng thể



Hình 2.3 Hồ sơ hành vi theo phương pháp Tôi Nợ Bạn

Sau khi làm bài trắc nghiệm ở phần phụ lục cuối sách, hãy đối chiếu số điểm bạn đạt được với bảng bản đánh giá kết quả dưới đây để biết mỗi loại hành vi ảnh hưởng đến cách bán hàng của bạn như thế nào.

Trong Phụ lục 2, chúng tôi sẽ giải thích chi tiết hơn về mỗi loại hành vi này. Ngoài ra, phụ lục đó cũng cung cấp cho bạn một bản kế hoạch hành động trong tương lai.

Dẫn dắt/ Theo sau

Nếu bạn ghi hơn 140 điểm – khách hàng sẽ nhận thấy bạn có xu hướng mở lời trước. Khách hàng có thể sẽ coi bạn là người định hướng cuộc nói chuyện và không thật sự lắng nghe họ.

Nếu bạn đạt được ít hơn hoặc bằng 40 điểm – khách hàng có thể sẽ nghĩ bạn có xu hướng chỉ nói chuyện khi được hỏi thật cụ thể. Họ cũng có thể sẽ nghĩ bạn thiếu ý tưởng, không có chính kiến, hoặc là người thiếu tự tin, không có khả năng diễn đạt những suy nghĩ của mình.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc nhóm nào trong hai nhóm sau:

Dẫn dắt (điểm cao)	*Theo sau (điểm thấp)*
▪ Bạn sẽ đưa ra các câu hỏi cho khách hàng ▪ Bạn bắt đầu cuộc nói chuyện với khách hàng ▪ Bạn luôn là người phá vỡ sự im lặng trong cuộc nói chuyện với khách hàng ▪ Bạn đưa ra những lời phát biểu dứt khoát	▪ Bạn sẽ trả lời các câu hỏi của khách hàng ▪ Bạn chờ khách hàng tới và nói chuyện với bạn trước ▪ Bạn để cho khách hàng phá vỡ các khoảng im lặng trong cuộc nói chuyện ▪ Bạn đưa trước cho khách hàng bản trình bày của mình

Cơ hội / Lo sợ

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm – khách hàng sẽ nhận thấy bạn là người lạc quan. Tuy nhiên, bạn có thể bị coi là một người không thực tế, thậm chí là hơi hấp tấp.

Nếu bạn đạt được ít hơn hoặc bằng 40 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn là người bi quan. Ngoài ra, họ còn nhận thấy sự lo lắng thái quá ở bạn: luôn nghĩ đến những rủi ro, nguy cơ và không thấy được mặt tích cực vấn đề.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc về nhóm nào trong hai nhóm sau:

Cơ hội (điểm cao)	*Lo sợ (điểm thấp)*
▪ Bạn đưa ra những câu hỏi về cơ hội kinh doanh của khách hàng ▪ Bạn nói cho khách hàng biết những lợi ích khi mua hàng của mình ▪ Bạn khuyến khích khách hàng mua hàng	▪ Bạn đưa ra các câu hỏi về những đe dọa đến công việc kinh doanh của khách hàng ▪ Bạn cảnh báo với khách hàng về những rủi ro sẽ xảy ra trong cuộc mua bán ▪ Bạn cố gắng bán hàng nhưng lại làm cho khách hàng hoảng sợ

Tin tưởng / Kiểm soát

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn là người dễ tin. Tuy nhiên, có thể bạn sẽ bị coi là người lý thuyết suông và thậm chí là vô tâm nữa.

Nếu bạn đạt được ít hơn hoặc bằng 40 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn là người có khả năng kiểm soát tình hình. Họ sẽ thấy bạn là người có khả năng định hướng cuộc nói chuyện và mối quan hệ nhưng lại là người không biết lắng nghe và độc đoán.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc về nhóm nào trong hai nhóm sau:

Tin tưởng (điểm cao)	*Kiểm soát (điểm thấp)*
■ Bạn đưa ra những câu hỏi mở và để cho khách hàng chỉ đạo cuộc hội thoại ■ Bạn để khách hàng kiểm soát tiến độ và thời gian của cuộc giao dịch ■ Bạn rất vui khi chuyển những khách hàng của mình cho đồng nghiệp vì bạn nghĩ họ cũng sẽ làm như vậy đối với bạn	■ Bạn đưa ra những câu hỏi đóng để định hướng cuộc hội thoại ■ Bạn nói cho khách hàng biết họ nên mua gì ■ Khi thực hiện một cuộc bán hàng, bạn sẽ cố gắng nhanh chóng kết thúc việc đó

Nhu cầu của bạn / Nhu cầu của tôi

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm – khách hàng sẽ nghĩ bạn đang cố gắng giúp đỡ họ một cách tận tình. Tuy nhiên, họ lại có thể sẽ nghĩ điều đó chứng tỏ bạn không thật sự tự tin.

Nếu bạn đạt được ít hơn hoặc bằng 40 điểm – khách hàng sẽ nghĩ bạn là người ích kỷ, chỉ làm những việc có lợi cho mình. Họ nhận thấy những động cơ vụ lợi trong hành động của bạn và bạn không phải là người chịu khó lắng nghe các nhu cầu của họ.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc về nhóm nào trong hai nhóm sau:

[image]

Cảm giác / Sự kiện

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm – khách hàng sẽ nghĩ bạn là người công bằng. Tuy nhiên, nhiều khách hàng có thể nghĩ bạn đang vượt quá mối quan hệ mua bán và can thiệp quá sâu vào những vấn đề riêng tư của họ.

Nếu bạn đạt được ít hơn hoặc bằng 40 điểm – bạn sẽ khó có thể duy trì được mối quan hệ với khách hàng. Họ sẽ cảm thấy bạn là người lạnh lùng, vô cảm và thiếu quan tâm đến người khác.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc về nhóm nào trong hai nhóm sau:

[image]

Dòng tự do/ Có tổ chức

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn đang theo dòng tự do. Họ cũng sẽ thấy bạn không phải là người có óc tổ chức tốt.

Nếu bạn đạt được ít hơn hoặc bằng 40 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn là người biết tổ chức, làm việc có kế hoạch. Tuy nhiên, việc quá tập trung vào kế hoạch có thể sẽ khiến bạn có xu hướng đánh mất các mục đích. Đồng thời, khách hàng cũng sẽ không tin tưởng vào khả năng thích ứng và xử lý những tình huống bất ngờ của bạn.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc nhóm nào trong hai nhóm sau:

[image]

Cái tốt nhất của tôi/ Tốt hơn bạn

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm – khách hàng sẽ nghĩ bạn luôn cố gắng đạt được kết quả tốt nhất có thể. Tuy nhiên, một số khách hàng có thể cảm thấy bạn luôn tự coi mình là trung tâm và quá tập trung vào bản thân.

Nếu bạn đạt được tương tương hoặc ít hơn 40 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn có xu hướng tin tưởng rằng không ai khác có thể đạt được những kết quả tốt hơn mình. Dường như, bạn lo nghĩ về việc giành chiến thắng trong cạnh tranh hơn là tập trung vào công việc để đạt được kết quả tốt nhất có thể.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc về nhóm nào trong hai nhóm sau:

[image]

Tổng thể / Chi tiết

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn có thể phù hợp với chiến thuật và quan điểm của họ. Một vài khách hàng có thể sẽ thấy bạn chưa thật sự chú ý đầy đủ đến các chi tiết.

Nếu bạn đạt được ít hơn hoặc bằng 40 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn là người biết rõ về các chi tiết và thực tế của tình huống. Nhưng đồng thời, họ cũng cảm thấy bạn có xu hướng sa đà vào chi tiết.

Điểm số của bạn sẽ quyết định bạn thuộc về nhóm nào trong hai nhóm sau:

[image]

2.4 BẠN SẼ LÀM GÌ TIẾP THEO?

Qua bài trắc nghiệm hành vi hình bát giác, chắc hẳn bây giờ bạn đã hiểu rõ hơn về những kiểu hành vi trong các tình huống cụ thể và tác động của nó tới khách hàng.

Nếu chưa hài lòng với kết quả, thì hãy bắt đầu lên kế hoạch hành động. Bạn có thể tự làm việc đó hoặc có thể nhờ đến sự trợ giúp của một chuyên gia trong lĩnh vực hành vi và giao tiếp.

Hãy thảo luận những kết quả của bạn với nhóm của mình. Đây là cách hữu hiệu để phá bỏ những do dự thay đổi của cá nhân vì sẽ có nhiều người có kết quả và vấn đề giống bạn. Khi đó, mọi người sẽ cùng thảo luận để tìm ra giải pháp cho vấn đề chung.

Nếu muốn phát triển kế hoạch hành động của riêng mình thì hãy tham khảo Phụ lục 2. Ngoài ra, bạn cũng có thể tải miễn phí bản kế hoạch từ website www.ioweu.com

2.5 TÌM HIỂU XEM MỌI NGƯỜI THẬT SỰ NGHĨ GÌ VỀ BẠN

Khi đã hoàn thành bài tự đánh giá, có thể bạn sẽ muốn biết mọi người đánh giá như thế nào về mình.

Có hai hướng tiếp cận thông thường đó là: Có những phản hồi giấu tên và những phản hồi có cho biết tên người thực hiện. Chúng tôi ủng hộ ý sau hơn bởi vì:

• Nó làm giảm những phản ứng phòng thủ khi có kết quả.

• Nó tạo ra sự cam kết tốt hơn để đạt được mục đích chung là những hành vi thay đổi, bởi vì mọi người đã chọn những người có quan điểm mà họ đánh giá cao.

• Nó cho bạn cơ hội được những người này hướng dẫn liên tục trong suốt và sau quá trình này.

Để những kết quả có ý nghĩa, nên chọn từ năm đến mười người có những mối quan hệ khác nhau với người yêu cầu sự phản hồi. Nên hỏi trước liệu họ có sẵn lòng tham gia hay không – tốt nhất là người cần phản hồi hãy hỏi họ. Điều này giúp họ cảm thấy thoải mái và khích lệ họ trung thực hơn.

Bạn có thể tự biết cần phải làm gì với những phản hồi đó, nhưng chúng tôi khuyên bạn nên tiếp nhận nó cùng một người hướng dẫn chuyên nghiệp. Như đã đề cập ở phần trước, những phản hồi

không như mong đợi vẫn thường xảy ra và do đó cần sự có mặt của một người hướng dẫn để xử lý cùng bạn. Biết được hành vi của mình được người khác đánh giá như thế nào chính là bước đầu tiên để trở thành người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn.

Trong chương tới, chúng tôi sẽ tập trung xem xét mối quan hệ giữa khách hàng và người bán hàng, được thể hiện thông qua bốn loại hình quan hệ cụ thể và sự chuyển biến giữa các loại hình đó.

Công ty Arc – Phần 2

Sau khi thực hiện bài tập trắc nghiệm hành vi hình bát giác, Emily đạt được 120 điểm ở phần Cơ hội, 110 điểm ở phần Dòng tự do và 130 điểm ở phần Quan niệm tổng thể. Kết quả đó cho thấy Emily là người:

• Thích những ý tưởng mới, đôi khi không chú ý đến rủi ro

• Không có phương pháp trong việc lên các kế hoạch

• Thường xuyên đi vào chi tiết

Khách hàng của họ công ty Arc gần đây vướng vào một vụ kiện mà họ đã mắc nhiều sai lầm nghiêm trọng khi phán quyết. Ông Jones – khách hàng chính – là một luật sư.

Emily quả quyết có khả năng cao là ông Jones sợ rủi ro và thích đi sâu vào chi tiết trước khi đưa ra quyết định. Có lẽ ông ta nghĩ Emily là một người không chịu theo quy tắc của tổ chức và quan tâm nhiều hơn đến những tác dụng mà phần mềm có thể tạo ra hơn là chất lượng hoạt động của liệu phần mềm đó.

Emily gọi cho ông Jones và nói về những việc sau:

• Một kế hoạch cụ thể được áp dụng gần đây và một nhận xét sau khi áp dụng phần mềm đó ở một tổ chức có quy mô tương đương với công ty Arc trong ngành.

• Một rủi ro chi tiết và hứa sẽ đền bù cho họ trong mọi giai đoạn của quá trình vận dụng ở công ty Arc.

Ông Jones không thay đổi quyết định của mình và quết định mua sản phẩm của cô chứ không mua của đối thủ cạnh tranh khác, nhưng ông ta nói công ty Arc rất quan tâm đến việc xem xét những tài liệu mà Emily đã gửi cho họ.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Tự đánh giá những hành vi của mình và xem nó tác động đến những người khác như thế nào chính là điểm khởi đầu để xây dựng các mối quan hệ tốt hơn.

• Bạn không thể thay đổi tính cách của mình nhưng hoàn toàn có thể thay đổi những hành vi của mình nếu muốn.

• Cách bạn cư xử với người khác quyết định cách người khác cư xử với bạn.

• Các hành vi phải thật sự chân thật. Những hành vi giả tạo sẽ nhanh chóng bị nhận ra.

• Có mối tương quan giữa kết quả đạt được theo phương pháp hình bát giác với mức độ bán hàng thành công theo phương pháp Tôi Nợ Bạn – đặc biệt là kết quả đạt được ở phần Tin tưởng, Nhu cầu của bạn và Cảm giác.

Chương 3:
Hiểu và cải thiện các mối quan hệ của bạn

"Hãy trân trọng những mối quan hệ, chứ không phải những gì bạn sở hữu."

--Anthony J D'Angelo

Những người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thường tập trung vào chất lượng mối quan hệ của họ với khách hàng nhiều hơn việc bán hàng. Chương này sẽ hướng dẫn bạn cách đánh giá mối quan hệ giữa người bán hàng với khách hàng và cách phát triển nó thành một mối quan hệ sâu sắc, đáng tin cậy hơn.

Công ty YarrA – Phần 1

Gần đây, Richard và Emily có cuộc gặp với Rebecca - Giám đốc điều hành và Kiran - giám đốc kinh doanh của công ty YarrA để nói về việc tích hợp phần mềm. Họ có mối quan hệ tốt với cả Rebecca và Kiran. Richard từng nhiều lần đi xem bóng đá với Kiran, còn Rebecca cũng từng mua phần mềm của Emily.

Emily để cho cuộc gặp diễn ra một cách tự nhiên, chứ không cố gắng điều chỉnh tiến độ và nội dung. Cuộc gặp đã diễn ra thật vui vẻ, họ cùng ôn lại những kỷ niệm trước đây. Sau đó, Rebecca giải thích tại sao chương trình tích hợp phần mềm lại quan trọng đối với công ty YarrA như vậy. Cô muốn cuộc gặp diễn ra nhanh gọn và tập trung vì cô rất bận. Cuối cùng, Rebecca yêu cầu Richard và Emily đưa ra đề xuất bao gồm cả vấn đề giá cả dứt khoát.

Ban đầu, Richard và Emily đều rất vui vì cho rằng cuộc gặp khách hàng đã thành công tốt đẹp và dù sao họ cũng đã có mối quan hệ thân quen trước với khách hàng.

Tuy nhiên, họ đã bị từ chối do mức giá họ đưa ra quá cao.

3.1 CÁC LOẠI MỐI QUAN HỆ

Nhiều người bán hàng khẳng định rằng họ có các mối quan hệ tuyệt vời với khách hàng. Tuy nhiên, khi hỏi sâu hơn, chúng tôi nhận thấy những mối quan hệ đó chỉ được xây dựng dựa trên những cơ sở nông cạn mà thôi.

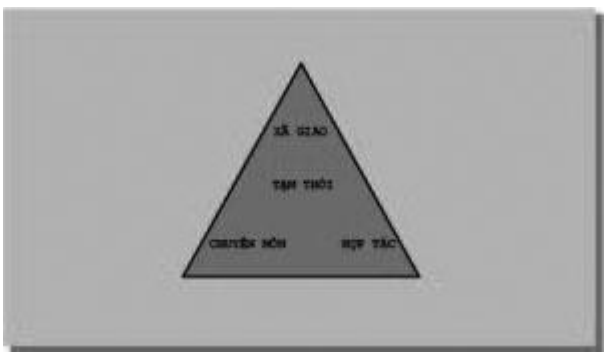
Để xây dựng thành công những mối quan hệ sâu sắc và duy trì lâu dài thì bước đầu tiên là phải hiểu được quan điểm của khách hàng. Tóm lại, chất lượng của một mối quan hệ phải được xác định bằng những cảm nhận của khách hàng chứ không phải do bạn quyết định. Việc này sẽ quyết định đến hiệu quả công việc của bạn:

• Đảm bảo bạn có số lượng khách hàng phù hợp với từng loại hàng để giảm thiểu rủi ro và tăng tối đa các cơ hội thành công, bao gồm cả thành công ngắn hạn và dài hạn.

• Hãy lập kế hoạch cụ thể cho từng khách hàng với cách thức hiệu quả hơn.

• Quyết định cần phải nói và hỏi gì trong cuộc tiếp xúc với từng khách hàng cụ thể để làm cho mối quan hệ trở nên tốt đẹp hơn.

Có bốn loại mối quan hệ giữa người bán hàng và khách hàng, đó là: mối quan hệ xã giao, mối quan hệ nhất thời, mối quan hệ chuyên môn và mối quan hệ hợp tác. (xem hình 3.1)



Hình 3.1 Bốn loại mối quan hệ kinh doanh

Trong đó, mối quan hệ hợp tác là mối quan hệ quyết định theo phương pháp Tôi Nợ Bạn và luôn là mục tiêu hướng tới của chúng tôi vì đó cũng chính là mối quan hệ phù hợp nhất đối với khách hàng (xem Chương 4). Mối quan hệ hợp tác là mối quan hệ thu được lợi ích cho cả khách hàng và người bán.

Cách gọi tên các mối quan hệ không phải là vấn đề quan trọng vì có nhiều cách gọi khác nhau. Nhưng quan trọng là người bán hàng phải biết cách phân loại chúng.

Phần còn lại của chương này sẽ đề cập đến những đặc trưng của mỗi loại hình mối quan hệ và các bước thực hiện để chuyển các mối quan hệ về trung tâm.

Những mối quan hệ xã giao

Các đặc trưng

Những mối quan hệ này thường bắt nguồn từ những lần gặp mặt mang tính xã giao có liên quan đến công việc. Những mối quan hệ này có thể được bắt đầu bằng một lời đề nghị gặp mặt để bàn về công việc trong quán cà phê, trong bữa trưa hoặc sau khi hết giờ làm nhưng sau đó lại không chuyển được thành mối quan hệ kinh doanh chính thức.

Đối với những mối quan hệ như vậy, khách hàng và người bán hàng chỉ chia sẻ với nhau sự quan tâm bình thường. Trong đó, có thể có một chút liên quan đến công việc, nhưng thường là những việc nhỏ và không thường xuyên xảy ra. Vấn đề xã hội, những vấn đề chung chung, không bàn luận về công việc chính thức và thường là khá khách sáo. Khi đó, khách hàng thường chấp nhận các lời mời và người bán hàng thường là người phải chủ động đưa ra những lời mời. Người bán hàng phải kiểm soát mối quan hệ này.

Aaron và Bill: mối quan hệ xã giao

Cách nhìn của người bán hàng (Aaron):

“Bill là một người tốt bụng. Anh ta là người hoạt bát và đáng ngưỡng mộ. Anh ta giữ vị trí cao ở một công ty dịch vụ tài chính đa quốc gia. Chúng tôi đã quen nhau được một thời gian khá lâu. Và thường đi làm cùng nhau khi còn sống chung ở một khu.

Chúng tôi thường gặp nhau, nhưng luôn luôn là do tôi khởi xướng và thường là sau nhiều lần bị hoãn. Bill hay đề nghị chúng tôi gặp

nhau để cùng đi ăn trưa, uống nước hoặc ăn tối. Chúng tôi nói chuyện về gia đình, những niềm đam mê chung, về đầu tư bất động sản và những ước mơ sau khi về hưu.

Tôi đã từng làm việc cùng Bill. Đôi khi, anh ấy cũng cần sự giúp đỡ của tôi nhưng thường là những việc không đáng kể. Và tôi đã phải từ chối những lời đề nghị của anh ấy vì những mối quan tâm khác của mình.

Điều làm tôi thất vọng là Bill luôn nói về những kế hoạch lớn của công ty anh ta và dự kiến việc hợp tác làm ăn với tôi, nhưng những dự án đó không bao giờ thành hiện thực."

Cách nhìn của khách hàng (Bill):

"Tôi thích Aaron. Anh ấy là một người thân thiện và đáng tin cậy. Tôi rất vui khi gặp anh ấy nhưng tôi cũng cảm thấy hơi có lỗi khi không giúp đỡ gì cho anh ấy trong công việc làm ăn gần đây. Chúng tôi đã hợp tác với Aaron trong một số dự án trước đây và công việc đã diễn ra tốt đẹp. Tôi cũng giới thiệu anh ấy với những công ty khác để tạo cơ hội làm ăn cho anh ấy.

Tôi muốn giữ bí mật việc đó vì không muốn anh ấy nghĩ rằng tôi đang tạo công ăn việc làm cho anh ấy.

Gần đây, các cuộc nói chuyện giữa chúng tôi đang dần trở nên mang tính xã giao. Chúng tôi chủ yếu nói về gia đình và những kế hoạch trong tương lai và chỉ nói qua về những vấn đề việc làm. Vì vậy, nếu công việc bận quá, tôi thường hoãn các cuộc gặp với anh ấy. Tôi biết như vậy là không hay lắm, nhưng tôi không có nhiều thời gian rảnh rỗi."

Ưu điểm

Mối quan hệ này tạo ra sự thoải mái cho bạn và cả cho khách hàng. Đó là khoảng thời gian cho bạn tạm thời lánh xa công việc. Bạn có thể coi đó là phần thưởng cho những lần phải làm việc vất vả.

Khách hàng sẽ rất cảm kích nếu bạn tặng họ một tấm vé mời tham dự một sự kiện đặc biệt nào đó.

Nhược điểm

Mối quan hệ kiểu này có rất ít, hoặc không có gì liên quan đến công việc kinh doanh và người khác sẽ dễ dàng chiếm vị trí của

bạn nếu họ giao tiếp tốt hơn. Mối quan hệ này cũng sẽ chiếm rất nhiều thời gian riêng tư và cả thời gian làm việc của bạn. Thậm chí, ở mức cao nhất, các mối quan hệ xã giao có thể tiến dần đến sự mua chuộc một vị thế vô cùng nguy hiểm.

Bạn có thể có rất nhiều cơ hội làm ăn với khách hàng trong các mối quan hệ xã giao. Tuy nhiên, các nghiên cứu cũng cho thấy: Khách hàng càng quan hệ sâu với tổ chức của bạn thì bạn càng muốn dành nhiều sự ưu ái cho họ hơn. Nhưng điều đó lại đặt bạn vào vị thế thấp hơn so với khách hàng. Rất nhiều tổ chức đã đầu tư lớn chỉ để đạt được một chút cải thiện trong mối quan hệ.

Trong công việc, khách hàng thường mong chờ được giảm giá. Đặc biệt, trong mối quan hệ kiểu này, bạn sẽ cảm thấy áp lực hơn vì bạn không muốn làm cho người bạn của mình thất vọng. Thậm chí, bạn có thể chấp nhận chịu thua lỗ để làm hài lòng khách hàng. Điều này có thể sẽ gây ra những bất lợi cho tổ chức của khách hàng bởi vì đôi khi những "ưu tiên" dành cho khách hàng khiến cho những nghi thức ngoại giao cần thiết thường bị bỏ qua và do đó, các rủi ro cũng sẽ gia tăng.

Những mối quan hệ tạm thời

Các đặc trưng

Có một số công việc, có thể là một số dự án lớn nhưng lại thường xuyên biến động và cần có những phản ứng và quyết định tức thời. Khách hàng cần khả năng dàn xếp rắc rối của bạn. Họ không coi bạn là một nhà cung cấp sản phẩm mà là người làm thay những việc họ không thể làm. Khách hàng là người sẽ kiểm soát mối quan hệ này.

Người bán hàng coi công việc này là một dự án khác biệt, bắt đầu bằng việc ký hợp đồng và kết thúc bằng việc thu phí.

Chuyên gia quản lý Marie: mối quan hệ tạm thời cho những thứ không tạm thời!

Cách nhìn của người bán hàng (Marie):

"Chúng tôi là nhà cung cấp được họ yêu thích. Họ là một công ty khai thác mỏ lớn và mỗi lần gặp phải vấn đề gì đó là họ lại gọi cho chúng tôi để nhờ giúp đỡ. Họ có những dự án lớn với doanh thu và lợi nhuận cao. Công việc hơi căng thẳng nhưng chúng tôi được trả tiền xứng đáng.

Ba năm trước, họ cần mua một hội viên trong số những hội viên của công ty cổ phần của mình. Họ gọi cho chúng tôi để nhờ giúp đỡ. Chúng tôi đã đưa ra cho họ một lời đề xuất giúp họ thành công. Họ rất hài lòng và trả chi phí theo yêu cầu của chúng tôi.

Và năm ngoái, khi muốn có thêm một hội viên kinh doanh, họ lại gọi cho chúng tôi để yêu cầu được giúp đỡ. Công việc này khó khăn hơn và khiến chúng tôi mất nhiều thời gian hơn. Do đó, mức giá cũng cao hơn. Nhưng họ vẫn chấp nhận mức giá mà chúng tôi đưa ra.

Tôi chắc chắn thời gian tới, nếu cần giúp đỡ về lĩnh vực đó, họ sẽ lại gọi cho chúng tôi."

Cách nhìn của khách hàng:

"Họ là những chuyên gia tư vấn trong những giao dịch lớn. Mức giá họ đưa ra ngày càng cao nhưng thường thì chúng tôi vẫn có thể giảm được tới mức phù hợp. Nếu không, chúng tôi sẽ nhờ người khác.

Họ không liên lạc gì với chúng tôi trong khoảng thời gian giữa các dự án và chúng tôi luôn phải gọi cho họ khi cần. Tôi nghĩ điều đó không thành vấn đề, nhưng mỗi lần liên lạc với họ, chúng tôi lại phải tường thuật lại cho họ những gì đã xảy ra từ lần liên lạc gần đây nhất của chúng tôi với họ. Bởi vì họ có rất nhiều khách hàng, lúc nào cũng bận rộn và không thường xuyên liên lạc với chúng tôi nên chúng tôi cũng rất băn khoăn không biết họ còn có thể làm những việc gì. Do đó, có những việc chúng tôi không giao cho họ giải quyết.

Tuy vậy, mối quan hệ kiểu này cũng có cái hay. Do không có quan hệ sâu sắc với họ nên chúng tôi có thể thoải mái mặc cả mức giá. Họ rất giỏi nhưng có rất nhiều đối thủ cạnh tranh của họ cũng giỏi như vậy, do đó, chúng tôi sẽ có thể thỏa thuận mức giá phù hợp với mình.

Những nhà cung cấp khác cũng quan tâm đến chúng tôi. Họ gọi cho chúng tôi vài lần trong một năm để hỏi về tình hình công việc kinh doanh của chúng tôi. Lần tới nếu có nhu cầu, chúng tôi cũng sẽ vẫn dùng dịch vụ của nhà cung cấp hiện tại, nhưng nếu các nhà cung cấp khác đưa ra mức giá thấp hơn và khả năng làm việc tốt hơn thì chúng tôi sẽ thử làm việc với họ."

Ưu điểm

Bạn không cần phải cố gắng nhiều để giữ cho mọi việc diễn ra thuận lợi. Khi có công việc xảy ra bạn sẽ rất ngạc nhiên vì bạn không phải dành ngân sách cho việc đó. Và bạn sẽ có thể có được doanh thu rất lớn.

Nhược điểm

Không có những khách hàng trung thành. Bạn thường phải thông qua một điều khoản nào đó để đảm bảo những chi tiết nhỏ nhất của công việc và giá cả là một vấn đề rất lớn. Mối quan hệ này thường liên quan đến những dự án khẩn cấp và nó gây ra sự căng thẳng cho nhiều người. Bạn sẽ không biết được chiến thuật kinh doanh hiện tại hoặc những nhu cầu trong tương lai của khách hàng. Mối quan hệ này không tồn tại với khách hàng quan trọng. Bạn không thể lên kế hoạch chi tiêu hoặc nhân lực cho việc đó.

Những mối quan hệ chuyên môn

Các đặc trưng

Đây thường là mối quan hệ theo kiểu tương tác, ở đó khách hàng mua kiến thức, chuyên môn hoặc chất lượng của sản phẩm. Họ có thể là một đối tác kinh doanh thường xuyên, nhưng không có mối quan hệ cá nhân sâu sắc. Trên thực tế, khách hàng có thể sẽ thấy khó khăn hoặc nhàm chán khi nói chuyện với bạn vì bạn luôn chỉ nói về công việc.

Trình độ chuyên môn của bạn có thể được khách hàng đánh giá cao, nhưng chính nó cũng sẽ khiến họ cảm thấy không thoải mái. Các chuyên gia thường khiến những người khác cảm thấy thua kém so với họ.

Đôi khi, khách hàng cũng chỉ coi bạn là một trong hàng loạt những chọn lựa và họ là người kiểm soát mối quan hệ này.

Chuyên gia thiết kế website Francis: mối quan hệ chuyên môn thất bại

Cái nhìn của người bán hàng(Francis):

“Chúng tôi có mối quan hệ tốt với Adam và nhóm của anh ta. Họ quản lý một website đặt dịch vụ du lịch và chúng tôi đã thiết kế website cho họ theo đơn đặt hàng riêng để liên kết thông tin từ nhiều nguồn khác nhau. Đó là một kỹ thuật khá phức tạp và chúng tôi đã phải dùng toàn bộ hệ thống của mình để hoàn thành nó.

Sáu tháng sau, họ lại muốn thay đổi giao diện của website. Đó thật sự là một công việc mất rất nhiều thời gian.

Tiếp theo đó, họ yêu cầu chúng tôi thiết kế thêm một diễn đàn. Và lần này, chúng tôi cũng đáp ứng tốt yêu cầu của họ. Họ rất hài lòng và nhanh chóng đưa nó vào sử dụng.

Gần đây nhất, họ đề nghị chúng tôi thiết kế những trang phụ và tôi nghĩ chúng tôi sẽ có thể làm mọi việc ổn thỏa. Nhưng điều duy nhất tôi muốn nói là họ phàn nàn về giá cả quá nhiều. Nếu cảm thấy không thỏa mãn với mức giá đó thì họ nên học về ngôn ngữ HTML cơ bản để có thể tự bảo trì một số phần trong website của mình. Việc đó có thể giúp họ tiết kiệm được một khoản tiền."

Cách nhìn của khách hàng (Adam):

"Ngay lần đầu tiên gặp Francis, tôi đã không thích anh ta, nhưng sếp của tôi đã quyết định như vậy. Anh ta quá tự cao, tự đại, tự cho là mình biết tất cả. Nếu chỉ nghe anh ta nói, bạn có thể sẽ tưởng rằng việc kinh doanh trên mạng là rất dễ dàng.

Mặc dù hệ thống này đã đáp ứng được 90% nhu cầu của chúng tôi, nhưng rất khó tìm gặp họ khi chúng tôi cần nâng cấp website. Chúng tôi chỉ liên lạc với nhau về vấn đề thanh toán hóa đơn dịch vụ thuê địa chỉ web.

Sau đó, chúng tôi gặp một đối tác cung cấp dịch vụ lưu trữ website đầy tiềm năng khác ở Hồng Kông và họ đưa ra mức giá rẻ hơn. Kết quả là chúng tôi quyết định thay đổi nhà cung cấp dịch vụ, không phải vì vấn đề giá cả mà vì công ty ở Hồng Kông này có vẻ quan tâm đến chúng tôi hơn và đưa ra rất nhiều ý tưởng mà chúng tôi có thể áp dụng để nâng cấp website của mình."

Ưu điểm

Nếu có kiến thức chuyên môn giỏi thì bạn sẽ có lợi thế hơn trong mối quan hệ với khách hàng. Bạn có thể mô tả chi tiết về những dịch vụ mình cung ứng và dễ dàng trả lời mọi câu hỏi của khách hàng. Bạn có khả năng xây dựng mối quan hệ khá nhanh, đặc biệt nếu công ty bạn đã có tên tuổi.

Nhược điểm

Trình độ chuyên môn của bạn phải hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh, nếu không chính giá cả sẽ tạo ra sự khác biệt. Bạn sẽ phải thường xuyên đưa ra những đề xuất vì có rất ít khách hàng sẽ

trung thành với bạn. Những gì bạn cung ứng cũng chỉ được coi như một mặt hàng tiêu dùng mà thôi.

Một đối thủ cạnh tranh khác sẽ dễ dàng thay thế bạn nếu: (a) họ đầu tư nhiều thời gian tìm hiểu khách hàng hơn và có mối quan hệ với khách hàng tốt hơn và (b) họ đưa ra mức giá thấp hơn (trong khi họ vẫn làm được những kỹ thuật như những gì bạn cung ứng).

Trong mối quan hệ này, khách hàng sẽ có xu hướng không tha thứ cho những lỗi lầm bạn mắc phải.

Những mối quan hệ hợp tác

Các đặc trưng

Đây là mối quan hệ mang lại lợi ích cho cả người bán hàng và khách hàng. Bất cứ những gì khách hàng muốn bạn làm, họ sẽ yêu cầu bạn làm. Bạn cũng có thể yêu cầu sự giúp đỡ từ phía họ về những gì không thuộc chuyên môn của bạn bởi vì họ đánh giá cao suy nghĩ, ý tưởng và sự liên lạc của bạn mặc dù có thể bạn chưa chắc đã trả lời được những vấn đề hoặc câu hỏi cụ thể.

Đây là mối quan hệ mang tính riêng tư và chiến thuật. Họ hợp tác làm ăn với bạn và tin tưởng rằng bạn có thể giúp họ. Bạn sẽ nói cho họ biết ai là nhà cung cấp tốt nhất về các loại hàng hóa hay dịch vụ. Họ sẽ không đưa ra quyết định khi chưa tham khảo ý kiến của bạn. Đó là một mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Khi giới thiệu những người khác cho khách hàng, dù người đó thuộc hay không thuộc tổ chức của bạn thì mối quan hệ này đủ sâu sắc để bạn không phải lo lắng về bất cứ rủi ro nào liên quan đến sự giới thiệu đó.

Mối quan hệ này được kiểm soát bởi cả khách hàng và người bán hàng.

Allan Chu - nhân viên ngành xây dựng: một người bạn trong cuộc sống?

Cách nhìn của người bán hàng(Allan):

“Tôi thích Peter, anh ấy là một người tốt. Anh ấy mua một căn hộ ở Hồng Kông mà tôi đang nhận sửa chữa lại. Căn hộ đó là của gia đình bạn tôi. Người bạn này đã thuê tôi sửa lại căn nhà theo phong cách Trung Quốc và bán nó đi. Nhưng Peter lại yêu cầu tôi sửa nó theo phong cách phương Tây. Tôi mới chỉ sửa nhà bếp, nên

việc thay đổi lại cũng không quá khó khăn.

Anh ấy nói cho tôi biết những thứ mình muốn, còn tôi thì giúp anh ấy tìm ra thứ đó. Chúng tôi thường đi cùng nhau tới căn hộ. Anh ấy đề xuất những thứ mình cần và sau đó, tôi đưa ra mức giá phù hợp. Anh ấy tự mua một số đồ đạc nhưng lẽ ra anh ấy phải để tôi mua những thứ đó vì anh ấy đã trả cho tôi rất nhiều.

Khi căn hộ hoàn thành, anh ấy muốn đầu tư vào việc kinh doanh bất động sản ở Hồng Kông. Và hiện nay, anh ấy là người mua các căn hộ, còn tôi là người chịu trách nhiệm sửa chúng. Chúng tôi chia nhau lợi nhuận thu được.

Chúng tôi cũng thường gặp nhau ăn uống, thường là hai lần một tháng. Điều đó làm tăng sự vui vẻ trong mối quan hệ của chúng tôi."

Cách nhìn của khách hàng (Peter):

"Allan Chu là một người tốt. Sẽ rất khó cho một người nước ngoài khi muốn mua một căn hộ ở Hồng Kông. Những tay kinh doanh bất động sản ở đây là những kẻ tính toán và cơ hội. Nếu không biết rõ các quy luật của trò chơi, sẽ dễ dàng bị họ lợi dụng.

Allan thì khác. Anh ấy luôn nhiệt tình giúp đỡ mọi người. Anh ấy làm cho tôi thấy mọi việc dễ dàng hơn và luôn làm cho mọi việc diễn ra thuận lợi nhất có thể. Anh ấy luôn hoàn thành công việc khiến tôi hài lòng. Thêm vào đó, anh ấy còn là một anh chàng vui vẻ, luôn mỉm cười.

Vợ tôi thì lại không hài lòng lắm với anh ấy. Cô ấy nói anh ấy luôn lấy mức giá cao. Điều đó có thể đúng nhưng anh ấy luôn có mặt rất kịp thời khi tôi cần. Một lần, tôi giặt đồ vào lúc chín giờ tối và nước tràn ra khắp nhà, trong khi chỉ còn một giờ nữa là tôi phải đi ra ngoài. Anh ấy đã bỏ những việc đang làm và đến ngay nhà tôi để sửa chữa hệ thống ống nước.

Chúng tôi đã cùng làm việc trong ba vụ đầu tư bất động sản và đã làm rất tốt. Anh ấy cũng đã giúp tôi mua một chiếc ô tô mới, có vẻ như anh ấy biết tất cả những người cần biết để có được những vụ mua bán thuận lợi.

Tôi cũng đang nghĩ đến việc mở một văn phòng ở Trung Quốc. Mặc dù việc mở văn phòng không thuộc lĩnh vực chuyên môn của anh ấy nhưng anh ấy vẫn là người đầu tiên tôi gọi điện để nói về ý tưởng đó. Anh ấy kể cho tôi nghe một vài câu chuyện mà anh ấy

đã được nghe từ những người đã làm những việc tương tự và anh ấy cho tôi số điện thoại của họ để liên lạc."

Ưu điểm

Sự trung thành và tin tưởng. Bạn sẽ bỏ lỡ rất ít hoặc không bỏ lỡ cơ hội nào. Bạn vào cuộc ngay từ đầu khi họ còn đang xem xét để đưa ra quyết định. Bạn tiết kiệm được thời gian bằng cách bỏ qua những vụ mua bán hoặc các cách thức đề xuất thông thường. Nếu xây dựng được mối quan hệ với khách hàng ở một cấp độ nào đó, bạn sẽ dễ dàng tiếp cận với tổ chức của khách hàng và sẽ có được những gợi ý quan trọng. Đó là mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Khách hàng sẽ dễ dàng bỏ qua những lỗi lầm của bạn. Giá cả cũng không còn là một yếu tố quan trọng.

Nhược điểm

Bạn phải mất thời gian và công sức để xây dựng và duy trì mối quan hệ này. Rất nhiều thời gian và công sức bạn đầu tư không được hoàn trả trực tiếp. Ngoài trình độ chuyên môn, bạn còn cần phải có những kỹ năng khác để có thể phát triển và duy trì những mối quan hệ này.

Bạn cần phải tôn trọng và quan tâm đến khách hàng, kể cả khi bạn cảm thấy mình không thật sự phù hợp với họ.

3.2 BIẾT ĐƯỢC VỊ TRÍ CỦA BẠN TRONG MỐI QUAN HỆ

Chìa khóa để biết được vị trí của bạn trong mối quan hệ không phải bằng cách nghĩ về việc bạn (người bán hàng) cảm thấy thế nào về nó, mà chính là khách hàng cảm thấy như thế nào. Bạn có thể hiểu được cách khách hàng cảm nhận về mối quan hệ bằng cách ngẫm nghĩ về những gì đã xảy ra trong những lần đối thoại trực tiếp với khách hàng:

• Ai là người chủ động gọi điện để đề nghị gặp mặt, bạn hay khách hàng?

• Mục đích của cuộc gặp là gì? Nếu bạn là người hẹn thì mục đích là muốn bán một sản phẩm mới hay chỉ vì bạn có cái gì đó cần giới thiệu? Nếu khách hàng là người hẹn thì đó là do họ có nhu cầu về lĩnh vực chuyên môn của bạn, họ có nhu cầu thuộc ngoài lĩnh vực chuyên môn của bạn hay đơn giản họ chỉ muốn gặp bạn?

• Bạn thường thảo luận về những vấn đề gì khi gặp mặt khách hàng? Hầu hết là các vấn đề xã hội? Chỉ những chủ đề bạn đã có

kinh nghiệm hoặc thuộc chuyên môn của bạn?

• Cuộc gặp mặt diễn ra như thế nào? Có quãng im lặng kéo dài nào không? Ai là người nói nhiều nhất?

• Thường thì các cuộc gặp mặt được tổ chức ở đâu? Trong văn phòng, quán cà phê, phòng họp, phòng giám đốc, quán bar, tại các sự kiện thể thao hay các sự kiện xã hội khác?

Tên khách hàng	George Jones
Ai là người gọi để đề nghị gặp mặt?	Tôi
Mục đích cuộc gặp	Tôi muốn giới thiệu cho anh ấy biết về phần mềm mới của chúng tôi.
Năm vấn đề bạn đưa ra để thảo luận trong cuộc gặp	Tôi bận như thế nào. Anh ấy bận như thế nào. Phần mềm quản lý kiểm kê của anh ấy hiện nay hoạt động ra sao. Phần mềm hiện nay của chúng tôi hoạt động ra sao. Tôi muốn đến và giải thích cho anh ấy hiểu hơn về phần mềm mới này.
Năm vấn đề được khách hàng đưa ra thảo luận trong cuộc gặp	Anh ấy đang phải dàn xếp cuộc hội thảo thường niên của mình. Thư ký của anh ấy vừa mới từ chức sau 15 năm làm việc. Giá của phần mềm mới là bao nhiêu.
Hai người đã nói gì trước khi kết thúc cuộc gặp?	Anh ấy nói sẽ suy nghĩ về đề nghị của tôi và sẽ liên lạc lại với tôi. Tôi nói sẽ gọi lại cho anh ấy trong một tuần tới để xem anh ấy có cần thêm thông tin gì không.

Hình 3.2 Bảng đánh giá các mối quan hệ qua các cuộc gặp trực tiếp

Hãy nghĩ tới mối quan hệ giữa bạn và một trong số những khách hàng quan trọng của bạn và hoàn thành bảng trong Phụ lục 4 nói về cuộc gặp mặt gần đây nhất giữa bạn với người này. Hãy xem hình 3.2 để sắp xếp các loại thông tin bạn đưa ra sao cho hợp lý.

Những câu trả lời cho những câu hỏi trong bảng đó sẽ cho biết loại quan hệ bạn đang có là gì. Theo hình 3.2, chúng tôi đưa ra kết luận đó là mối quan hệ tạm thời.

Bằng cách điền vào bảng của mình, bạn sẽ có thể đánh giá được các mối quan hệ quan trọng của mình.

Mục đích của cuộc gặp

• Nếu khách hàng hẹn gặp vì họ có nhu cầu về những thứ bạn cung ứng thì đó là biểu hiện của mối quan hệ chuyên môn hoặc tạm thời. Nếu đây là lần gọi đầu tiên sau một thời gian dài không liên lạc thì khả năng đó sẽ là mối quan hệ tạm thời.

• Nếu khách hàng hẹn gặp vì muốn tìm hiểu về các sản phẩm mới thì đó là dấu hiệu của mối quan hệ chuyên môn, trừ khi đó là sự đáp lại của một nhu cầu đã biết.

• Nếu khách hàng hẹn gặp chỉ để "cập nhật" các thông tin thì đó là dấu hiệu của mối quan hệ hợp tác – các cuộc thảo luận phải xoay quanh các vấn đề công việc. Nếu không có cuộc thảo luận nghiêm túc nào về công việc thì rất có khả năng đó chỉ là mối quan hệ xã giao.

• Ngược lại, nếu cuộc gặp do người bán hàng chủ động gọi để "cập nhật" thông tin thì đó có thể là dấu hiệu của mối quan hệ tạm thời hoặc xã giao. Nếu đó là cuộc gặp bất thường và mục đích nhằm khai thác thông tin thì đó rất có thể là mối quan hệ tạm thời. Còn những cuộc gặp thường xuyên với những cuộc thảo luận hời hợt để "cập nhật" thông tin thì đó chính là một mối quan hệ xã giao.

• Nếu người bán hàng hẹn gặp để tìm hiểu hoặc cập nhật về những gì đang xảy ra đối với khách hàng, cả về cuộc sống riêng tư lẫn tình hình công việc, thì đó là mối quan hệ hợp tác – nhưng chỉ khi người khách hàng cũng coi đó là mối quan hệ hợp tác.

Bạn nói gì trong cuộc gặp?

• Chỉ nói về thời tiết, tin tức, thể thao, gia đình của khách hàng, công việc bận rộn ra sao (nhưng không nói cụ thể) thì đó đơn thuần chỉ là mối quan hệ xã giao.

• Chủ yếu giới thiệu về hàng hóa của bạn, đó chính là một mối quan hệ tạm thời hoặc quan hệ chuyên môn.

• Nếu chỉ nói với khách hàng về tính năng, công dụng của sản phẩm thì đó chính là mối quan hệ chuyên môn.

• Quan tâm đến cuộc sống và công việc của khách hàng đó chính là mối quan hệ hợp tác.

Khách hàng nói gì trong cuộc gặp?

• Nếu họ chỉ nói về vấn đề thời tiết, gia đình, công việc và về những tin tức chung chung nhưng chưa bao giờ thật sự nói về công việc hoặc những thách thức của họ thì mối quan hệ bạn có với họ chính là quan hệ xã giao.

• Nếu khách hàng hỏi bạn về những sản phẩm mới tức là bạn đang có mối quan hệ chuyên môn hoặc quan hệ hợp tác với họ.

• Nếu khách hàng nói với bạn về một nhu cầu hiện thời của họ khi đó rất có khả năng bạn đang có một mối quan hệ chuyên môn hoặc tạm thời.

• Nếu khách hàng đề nghị bạn nói về cả vào những lĩnh vực khác ngoài những lĩnh vực chuyên môn của bạn thì mối quan hệ của bạn đang chuyển thành quan hệ hợp tác.

3.3 CÁCH CẢI THIỆN CÁC MỐI QUAN HỆ

Khi đã xác định được mối quan hệ của mình với khách hàng thì câu hỏi đặt ra là: Bạn có muốn cải thiện mối quan hệ đó không và nếu có, bạn sẽ làm gì để thay đổi nó?

Rất nhiều những người bán hàng giỏi mà chúng tôi gặp đều thường xuyên tự hỏi mình một câu hỏi đơn giản:

Tôi phải làm gì để cải thiện mối quan hệ của mình với khách hàng?

Chúng ta hãy cùng suy nghĩ về điều đó. Cuộc gặp gần đây nhất của bạn với khách hàng đã diễn ra như thế nào? Bạn có đề ra mục đích rõ ràng cho cuộc gặp đó không? Mục đích đó là gì? Mục đích đó có làm cho việc bán hàng thuận lợi hơn hoặc làm cho mối quan hệ giữa bạn và khách hàng tốt hơn không?

Những người bán hàng giỏi thường đặt ra mục tiêu cho từng thời kỳ. Họ đánh giá thành công của mình thông qua hiệu quả cuộc nói chuyện của họ với khách hàng hơn là bằng số tiền họ đã kiếm được. Để lên kế hoạch cho việc này, họ phải lập bảng mục tiêu cụ thể.

Tên khách hàng			George Jones				
Cấp độ mối quan hệ							
Hiện nay	Trong 2 tháng	Trong 4 tháng	Trong 6 tháng	Trong 8 tháng	Trong 10 tháng	Trong 12 tháng	Cuối cùng
Tạm thời	Tạm thời	Chuyên môn	Hợp tác				Hợp tác

Những gì tôi sẽ nói và làm trong mỗi cuộc gặp để đạt được cấp độ quan hệ cao hơn

Cuộc gặp tới

Tôi sẽ đi tới cuộc gặp và không đề cập đến sản phẩm của mình. Tôi sẽ giải thích rằng mình có mặt ở đây để tìm hiểu thêm về công việc kinh doanh của anh ta. Tôi sẽ hỏi các câu hỏi chung chung về công việc anh ta đang làm. Sau đó, tôi sẽ bàn luận về bất kỳ lĩnh vực nào anh ta quan tâm, không cần biết là tôi có thể giúp được gì trong những lĩnh vực đó hay không. Tôi sẽ không đề xuất giải pháp nào cả, chỉ ghi nhận tình hình và có lẽ sẽ kể thêm vài câu chuyện về những vấn đề tương tự mà tôi đã được nghe.

Tôi sẽ gửi cho anh ta một lá thư để khẳng định lại những gì chúng tôi đã thảo luận và đề cập đến việc tôi sẽ hỏi những người xung quanh xem liệu họ có ý tưởng nào cho vấn đề của anh ta không.

Cuộc gặp thứ 2

Tôi sẽ làm cho anh ta cảm thấy hứng thú về những vấn đề anh ta đã đưa ra trước đây và hỏi xem liệu các vấn đề đó có còn là những vấn đề quan trọng nữa hay không. Sau đó, tôi sẽ nói với anh ta về một số công ty mà tôi biết cũng đang gặp phải những vấn đề tương tự và tôi biết cách họ giải quyết vấn đề. Tôi sẽ hỏi xem anh ta có muốn nói chuyện trực tiếp với các công ty ấy để có cuộc thảo luận sâu hơn không.

Cuộc gặp thứ 3

Cuộc gặp này phụ thuộc vào kết quả của hai cuộc gặp đầu tiên nhưng có lẽ tôi sẽ giới thiệu anh ta với một người nào đó có thể giúp được anh ta về một trong những vấn đề anh ta nêu ra.

Đối với các mối quan hệ mới, nếu bạn có thể xây dựng được sự hòa hợp từ lần gặp đầu tiên thì hoàn toàn có thể bắt đầu một mối quan hệ hợp tác ngay lập tức. Dưới đây là một ví dụ:

Sau một cuộc gọi chào hàng, chúng tôi đã có cuộc gặp với Giám đốc điều hành hoạt động của một tổ chức để nói về các nhu cầu cần đào tạo của họ.

Chúng tôi hỏi về những nhu cầu đào tạo của họ nhưng chỉ nhận được những câu trả lời chung chung. Chúng tôi hỏi về những gì họ mong đợi từ việc đào tạo và nhận được những câu trả lời cụ thể hơn. Họ không muốn xảy ra những mâu thuẫn trong chương trình đào tạo ví dụ như: thiếu những kiến thức chuyên ngành và kiến thức xã hội. Sau đó, chúng tôi hỏi họ đã thực hiện được những gì và họ đang có những kế hoạch gì. Đến lúc đó, chúng tôi bắt đầu thảo luận về những kế hoạch không phù hợp với những mục tiêu của họ và trên thực tế có thể tạo ra những rủi ro.

Như vậy, chúng tôi đã thảo luận về phạm vi khả năng của mình. Đó là những gì chúng tôi có thể giúp họ.

Sau 45 phút của cuộc gặp, vị Giám đốc điều hành hoạt động bắt đầu mỉm cười đầy ẩn ý.

Chúng tôi hiểu ý của ông ta và ngay lập tức đưa ra những câu hỏi phù hợp. Chúng tôi cũng đã đặt mình vào những thách thức.

Chúng tôi không chứng tỏ là mình có thể đưa ra giải pháp nhưng cho ông ta thấy chúng tôi muốn giúp ông ta đạt được những mục đích của mình. Ông ta đề nghị tạm dừng cuộc gặp và nói: “Các anh có phiền không nếu Giám đốc điều hành cũng tham dự cuộc hợp này?” Tất nhiên là chúng tôi không phiền. Vị Giám đốc điều hành bước vào và chúng tôi tiếp tục cuộc nói chuyện của mình.

Sau cuộc gặp đó, chúng tôi tiếp tục trao đổi trong hơn một năm. Họ vẫn tiếp tục đề nghị chúng tôi cho lời khuyên ngoài những ý tưởng ngoài phạm vi cung ứng của chúng tôi. Chúng tôi vẫn giữ liên lạc với họ để biết tình hình công việc của họ và cuối cùng, họ gọi cho chúng tôi để đề nghị giúp cải thiện chương trình đào tạo.

Không có bất cứ điều khoản nào được đặt ra bởi cả hai bên đã nắm rõ khả năng và nhu cầu của nhau và tin tưởng lẫn nhau. Giá cả nhanh chóng được thống nhất qua hai lần gửi thư.

Việc bán hàng là cả một quá trình lâu dài, nhưng việc đầu tư thật sự cho quá trình đó chỉ là một khoảng thời gian rất ngắn. Tất nhiên, việc đầu tư thời gian vào đó chắc chắn sẽ rút ngắn thời gian thực hiện các thủ tục và kế hoạch.

Vậy đây là một mối quan hệ tạm thời hay là mối quan hệ hợp tác?

Mấu chốt ở đây chính là sự tin tưởng. Mặc dù, việc liên lạc chỉ là định kỳ nhưng niềm tin đã được thiết lập và mối quan hệ cũng sẽ được thiết lập dễ dàng. Đó là những cuộc nói chuyện cởi mở và mọi người hoàn toàn tự do trao đổi thông tin với nhau. Trên thực tế, đây chính là đặc trưng của mối quan hệ hợp tác. Điều đó cũng giống như trường hợp những người bạn cũ của chúng ta, nếu không liên lạc với nhau trong một thời gian dài, thì khi gặp lại chúng ta vẫn có thể nói chuyện vui vẻ với nhau.

Như đã nói ở trên, không phải lúc nào chúng ta cũng có thể đạt được điều này trong một lần gặp. Điều quan trọng ở đây là bạn phải biết vị trí của mình trong mối quan hệ đó.

Đôi khi, việc chuyển từ mối quan hệ chuyên môn thành mối quan hệ hợp tác còn khó hơn nhiều so với việc chuyển thẳng từ vị trí không quen biết lên vị trí hợp tác. Thường thì bạn cần các đồng nghiệp của mình hỗ trợ để thực hiện bước chuyển này. Nếu cả bạn và khách hàng đều cảm thấy thoải mái với mối quan hệ chuyên môn thì cần phải có vai trò của người thứ ba để phá vỡ các mô hình hành vi đang có.

Muốn chuyển đổi một mối quan hệ, đặc biệt là khi mô hình hành vi đã được thiết lập, thường khiến bạn mất rất nhiều thời gian, căng thẳng và mỏi mệt về tinh thần. Nếu không cố gắng hết sức, bạn có thể sẽ bị thất bại.

Những người thành công thường có cái tôi rất lớn. Và những người có cái tôi lớn thường khó chấp nhận việc họ không phải là lựa chọn phù hợp đối với một khách hàng cụ thể nào đó. Khi thấy tính cách của mình không phù hợp với ai đó, chúng ta thường tự đánh lừa bản thân bằng cách giấu đi những cảm xúc của chính mình.

Chúng ta không nên tự lừa dối bản thân như vậy. Trực giác của chúng ta sẽ mách bảo khi người khác cố gắng tỏ ra thân thiện hoặc nói những lời không chân thành. Có những tín hiệu giúp chúng ta phân biệt được những hành động giả dối và chân thật. Liệu chúng ta có thể thật sự tin tưởng rằng cơ thể của mình sẽ không phản bội lại mình không?

Lời khuyên của chúng tôi là: bạn có thể giấu kín những cảm xúc của mình nhưng sẽ không thể chuyển mối quan hệ lên mức độ cao hơn. Tốt hơn hết là hãy chân thật với bản thân và để người khác thay thế bạn trong mối quan hệ đó.

Các nhân viên tư vấn của công ty Alpha đã ký được một hợp đồng quy mô quốc tế về việc cung cấp các dịch vụ cho Slove Retail. Các dịch vụ này bao gồm việc lập bảng lương, hỗ trợ về mặt kỹ thuật và đào tạo nhân sự.

Hợp đồng được ký kết ở Mỹ nhưng các công ty kinh doanh ở châu Á Thái Bình Dương cũng được đưa thêm vào chương trình như một ý tưởng phát sinh, bao gồm thêm khoảng 4.000 người ở tám quốc gia.

Hồng Kông là nơi đặt trụ sở chính của Solve Retail, vì vậy, văn phòng của Alpha ở Hồng Kông có trách nhiệm cung cấp dịch vụ hợp tác đối với Solve Retail ở châu Á (SRA). Việc này làm nảy sinh rất nhiều thách thức như:

• Các dịch vụ đào tạo là một lĩnh vực mới của Alpha.

• Chi nhánh Alpha ở Hồng Kông không thích hợp tác với SRA nhưng họ bị công ty mẹ ở Mỹ buộc phải làm việc với SRA.

• SRA cũng không cho rằng việc cung cấp dịch vụ đào tạo là lĩnh vực thuộc về khả năng của Alpha vì Alpha không biết rõ về lĩnh vực đào tạo cũng như công việc kinh doanh của SRA. Các nhà lãnh đạo khu vực của SRA tự hỏi làm cách nào Alpha có thể cung cấp cho họ các dịch vụ đào tạo chất lượng cao.

• Người chịu trách nhiệm đào tạo của SRA là Sandra lại đang sinh sống ở Sydney.

Đây chỉ là mối quan hệ tạm thời. Mặc dù Alpha là một nhà cung cấp được ưa thích nhưng SRA có quyền lựa chọn các nhà cung cấp khác có đủ khả năng hơn Alpha.

Người phụ trách mối quan hệ của Alpha ở Hồng Kông là một nhân viên cao cấp nhưng không được đào tạo chính quy. Ông ta ủy thác công việc cho một người trợ lý của mình và rất vui vì không phải tiếp xúc với người chịu trách nhiệm việc đào tạo của SRA - là một người Úc thẳng thắn và nóng nảy.

Mối quan hệ giữa hai công ty ngày càng trở nên đình trệ. Alpha không có được phần công việc cần có. Giám đốc của Alpha cảm thấy rất khó khăn trong việc liên hệ với SRA. Bà ta đã cố hết sức để chứng minh khả năng của Alpha nhưng vẫn không đạt được sự cải thiện nào trong mối quan hệ.

Để phá vỡ vòng bế tắc đó, Alpha đã lựa chọn Joe, một nhân viên

mới, đảm nhiệm vị trí đó. Công việc của Joe là thay đổi mọi thứ để đạt được một thỏa thuận. Xem xét lại mối quan hệ, anh ta nhanh chóng nhận ra vấn đề là ở chỗ nào. Đây là một mối quan hệ tạm thời, bị cái tôi của tập đoàn Alpha bóp méo đi và không hề có sự giao tiếp xã giao nào. Rõ ràng Alpha đang rất cố gắng đáp ứng các yêu cầu của SRA nhưng lại không sẵn sàng thừa nhận điều đó. Người phụ trách liên lạc của SRA cũng biết rõ điều này nhưng lại không thể làm cho bất cứ ai ở Alpha chịu thừa nhận sự thật đó. Ở đâu không có sự chân thành thì cũng sẽ không có sự tin tưởng.

Vậy làm thế nào để cải thiện mối quan hệ này? Joe biết rằng một mối quan hệ hợp tác cần phải có sự kết hợp chặt chẽ cả hai nhân tố trình độ chuyên môn và kỹ năng giao tiếp. Mà ở đây lại không có cả hai nhân tố ấy. Anh xác định rằng sẽ rất khó nếu muốn nâng cao trình độ chuyên môn của Alpha chỉ trong một thời gian ngắn, vì khả năng đó chưa hề tồn tại và việc tuyên bố thực hiện điều đó cũng sẽ chỉ khiến phía SRA thêm hoài nghi. Anh quyết định thử cố gắng tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ xã giao trước và sau đó sẽ dần bổ sung thêm các yếu tố "chuyên môn" khi khả năng của Alpha đã tăng lên.

Joe hẹn gặp trực tiếp với người chịu trách nhiệm đào tạo của SRA là Sandra và anh đích thân bay tới Sydney. Với tư cách là một nhân viên mới, anh có thể chấp nhận những thất bại của Alpha và anh cũng thông cảm với những tâm trạng thất vọng của SRA. Anh đề ra các bước nhằm cải tiến dịch vụ. Anh đề ra hai giải pháp: một là SRA có thể đi tìm một nhà cung cấp khác, hai là họ hợp tác với Alpha và Alpha có thể mở rộng được thêm khả năng của mình. Điều này cho phép SRA nắm quyền quyết định và cho thấy ưu tiên chính của Alpha là họ sẽ có được sự đào

tạo như mong muốn. Anh nói về những hợp đồng quy mô quốc tế và sự mở rộng hợp tác với SRA sau này. Anh thừa nhận đó là một công việc khó khăn và anh cũng giải thích sự nỗ lực mà những nhân viên của Alpha đang thực hiện để làm được việc đó. Anh cũng hình dung ra sự căng thẳng mà nó tạo ra cho các nhân viên của SRA. Anh đề nghị có được thời gian để cố gắng hoàn thiện mọi việc.

Trong một tháng sau đó, hầu như ngày nào họ cũng nói chuyện với nhau. Và hầu hết mọi vấn đề đều có thể được giải quyết chỉ đơn giản bằng cách giao tiếp. Sandra đã lo sợ Alpha sẽ tiếp quản hết mọi công việc và bà sẽ bị loại ra khỏi cuộc chơi. Sự liên lạc không thường xuyên đã tạo ra sự căng thẳng đó. Những nhu cầu về đào tạo đã được xác định, những kế hoạch được phối hợp thực

hiện và các quyết định của những người tham gia đào tạo đã được thảo luận và thống nhất.

Joe thực hiện một chuyến viếng thăm nữa tới Sydney. Anh gặp những thành viên khác của SRA. Anh tới ăn tối ở nhà Sandra và nói về sự phát triển của chi nhánh của SRA ở Hồng Kông.

Mối quan hệ giữa hai công ty ngày càng phát triển. Cùng lúc đó, Alpha cũng có những thay đổi về nhân sự và chất lượng dịch vụ của họ cũng ngày càng được cải thiện. Joe trở thành một trợ thủ đắc lực của Sandra. Trong vòng một năm, Alpha đã cung cấp cho SRA nhiều dịch vụ hơn so với kế hoạch ban đầu; đội ngũ nhân viên của Alpha và SRA làm việc cùng nhau để giúp nhân viên của SRA phát triển hơn. Thậm chí, đôi khi họ còn cùng nhau hợp tác để khắc phục hậu quả từ những định hướng không thực tế do trụ sở chính của Solve tại Mỹ đưa ra.

Trong ví dụ trên đây, nhân viên mới chịu trách nhiệm hợp tác với phía SRA được định hướng bởi mong muốn giúp đỡ cho SRA, cho dù điều đó có nghĩa là phải thừa nhận sự thất bại của Alpha. Phương pháp Tôi Nợ Bạn đôi khi yêu cầu cần phải có điều đó. Khi một mối quan hệ bị đình trệ thì bước đầu tiên là phải xác định được mối quan hệ bạn đang có. Khi đã xác định được mối quan hệ ấy, hãy xem bạn có thể làm gì để tác động tới khách hàng. Sau đây là một số ý tưởng bạn có thể áp dụng:

Từ mối quan hệ xã giao thành mối quan hệ hợp tác

Tổng quan

• Hãy gửi cho khách hàng những bài bình luận liên quan đến công việc (ví dụ như các bài báo) mà bạn nghĩ sẽ có ích cho họ. Nếu những bài bình luận đó là của công ty bạn thì càng tốt.

• Mời khách hàng tham dự những sự kiện có liên quan đến lĩnh vực chuyên môn (ví dụ như: buổi lễ giới thiệu sản phẩm, các cuộc hội thảo, các cuộc gặp bàn về vấn đề kinh doanh).

• Hãy để một người nào đó trong tổ chức của bạn cùng tham gia.

• Xem xét mạng lưới liên lạc của bạn. Bạn có quen biết với một người nào đó mà khách hàng của bạn có thể muốn làm quen không?

• Hãy xem liệu bạn có thể giúp họ cải thiện các mối quan hệ trong tổ chức của họ không.

• Chọn địa điểm họp mang tính chất trang trọng.

Trực tiếp

• Hãy chăm chú lắng nghe những gì khách hàng chưa hoàn toàn hài lòng trong công việc của họ.

• Hãy hướng cuộc nói chuyện đến sự bận rộn của khách hàng và đến những gì khiến cho họ bận rộn. Tìm hiểu những gì họ thích hoặc không thích trong công việc của họ.

• Tìm hiểu những thách thức trong công việc của họ. Hỏi xem họ đã nghĩ ra cách để vượt qua những thử thách đó chưa.

Từ mối quan hệ tạm thời thành mối quan hệ hợp tác

Tổng quan

• Hãy hỏi xem liệu bạn có thể đến và gặp khách hàng hay không, không phải với mục đích bán hàng mà là để tìm hiểu tình hình công việc của họ.

• Trong quá trình thực hiện các dự án, hãy sắp xếp các cuộc hẹn để thảo luận về các vấn đề ngoài phạm vi dự án.

• Khi kết thúc các dự án, hãy sắp xếp các cuộc phỏng vấn với khách hàng để biết đánh giá của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ, từ đó tìm cách cải thiện sản phẩm, dịch vụ của mình.

Trực tiếp

• Tập trung vào sự hòa hợp cá nhân.

• Hãy quan tâm đến cuộc sống riêng tư của khách hàng nhưng chỉ ở phạm vi họ muốn chia sẻ, hoặc nếu họ cũng quan tâm đến cuộc sống riêng tư của bạn.

• Hỏi về công việc, những mục đích cá nhân và những thách thức trong công việc của họ.

• Nói về những gì đang xảy ra với ngành của họ và những ngành liên quan.

• Hãy trở thành một người đồng sự đáng tin cậy của họ, chứ không phải một người bán hàng chỉ biết bán những sản phẩm và dịch vụ.

• Hãy hỏi xem liệu họ có thể tiến hành những buổi gặp gỡ thường xuyên không.

Từ mối quan hệ chuyên môn thành mối quan hệ hợp tác

Tổng quan

• Thường xuyên liên lạc với khách hàng, ngay cả khi bạn không có gì để bán cho họ.

• Mời họ tham dự những sự kiện xã hội (như một trận thi đấu thể thao, nghe nhạc, opera).

• Tổ chức các cuộc gặp mặt thân mật (như bữa trưa hoặc cùng nhau đi uống cà phê).

• Đề nghị một cuộc gặp mang tính chất công việc để đảm bảo rằng lời khuyên về chuyên môn của bạn đang giải quyết được bản chất của vấn đề chứ không phải là biểu hiện của vấn đề.

Trực tiếp

• Nói chuyện thân mật hơn với khách hàng.

• Tìm hiểu về khách hàng. Hỏi về áp lực công việc của họ. Hãy tìm hiểu xem họ còn làm gì ngoài công việc chính. Thể hiện sự quan tâm đối với họ.

• Hãy kể về những sai lầm bạn đã mắc phải nhưng không liên quan đến công việc, nhằm phá vỡ vị thế của bạn vốn là một chuyên gia khó tiếp cận.

• Hãy hỏi về những vấn đề mang tính khái quát hơn (mục tiêu, chiến lược và thị trường của công ty họ…)

• Xác định loại hình quan hệ người đó đang có với sếp của anh ta.

• Hạn chế đưa ra những lời khuyên về chuyên môn, kể cả khi được hỏi. Thay vì một câu trả lời, hãy đặt ra một câu hỏi để có thể hiểu hơn về họ.

Mục đích chính ở đây là làm thế nào để chuyển mối quan hệ chuyên môn thành mối quan hệ hợp tác nên bạn cần thay đổi quan điểm của mình từ mong muốn bán được hàng thành mong muốn giúp đỡ khách hàng.

Hỗ trợ khách hàng cải thiện các mối quan hệ bên trong tổ chức

của họ

Nhiều tổ chức chỉ có mối quan hệ tạm thời hoặc chuyên môn. Điều này có thể gây thất vọng nặng nề cho những nhân viên cấp dưới nhưng nó lại là cơ hội cho người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn có thể giúp đỡ khách hàng phát triển mối quan hệ hợp tác với sếp của anh ta. Nếu bạn có thể làm được như vậy thì khách hàng sẽ đánh giá bạn rất cao vì bạn đã giúp họ và sau đó, họ sẽ sẵn sàng giới thiệu bạn với sếp của họ. Điều này sẽ mang lại lợi thế cho bạn. Mối quan hệ sâu sắc với người đầu tiên sẽ giúp bạn phát triển mối quan hệ với những người tiếp theo.

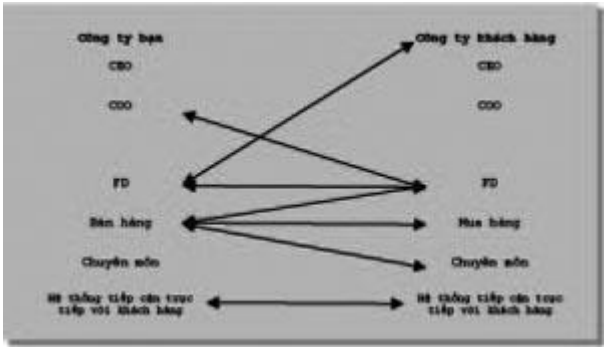
Một nhân viên tư vấn của Format đang cố gắng bán dịch vụ tư vấn cho Frederique Donat ở công ty Toxia. Frederique biết rằng công ty Toxia cần sự giúp đỡ của Format nhưng vấn đề là sếp của cô lại nghĩ rằng cô có thể tự giải quyết được vấn đề mà không cần nhờ đến sự giúp đỡ từ bên ngoài.

Để giải quyết vấn đề, nhân viên tư vấn của Format giúp Frederique viết một lá thư gửi cho Format, trong đó nói cô đã được biết về đạo luật mới nhưng cô cần được tư vấn để hiểu hơn về nó và có thể áp dụng đối với Toxia. Sau đó, đề nghị của Frederique đã được sếp của cô thông qua và gửi tới cho Format.

Kết quả là Format đã có được hợp đồng và sếp của Frederique cũng nhận thấy cô không chỉ là người khéo léo, ham học hỏi, cập nhật đạo luật mới mà còn ý thức được giới hạn của chính mình. Mọi người đều đã giành được chiến thắng.

3.4 MA TRẬN CỦA CÁC MỐI QUAN HỆ

Mối quan hệ hợp tác cũng có hai mặt như đồng xu vậy. Nếu xét từ góc độ cá nhân thì đó là một mối quan hệ tốt. Nếu bạn thay đổi chỗ làm thì khách hàng sẽ vẫn duy trì mối quan hệ làm ăn với bạn. Nhưng nếu khách hàng thay đổi chỗ làm thì lúc đó bạn cũng sẽ bắt đầu làm việc với người chủ mới của khách hàng. Và vấn đề là bạn sẽ không thể tiếp tục làm việc với người chủ cũ của khách hàng, trừ khi bạn đã xây dựng và duy trì được mối quan hệ với những người khác trong công ty đó, tương tự như với vị khách hàng kia.



Hình 3.3 Ma trận các mối quan hệ

Nếu bạn thay đổi chỗ làm thì người chịu rủi ro ở đây sẽ là người chủ cũ của bạn vì khách hàng sẽ tiếp tục mối quan hệ làm ăn với bạn chứ không phải với người chủ cũ của bạn. Trong trường hợp ấy, người chủ cũ của bạn cần phải đảm bảo ngoài bạn ra còn phải có một người nữa trong tổ chức có mối quan hệ hợp tác với vị khách hàng đó. Muốn vậy, bạn nên có một ma trận các mối quan hệ giống như hình 3.3.

Ma trận này cũng sẽ cung cấp cho mọi người sự kế thừa trong mỗi tổ chức để khi họ trở thành khách hàng thì mối quan hệ đã sẵn có rồi.

Bây giờ, chắc hẳn bạn đã hiểu hơn về các loại hình quan hệ mà bạn có thể có với khách hàng và cách thay đổi các loại hình quan hệ đó. Tuy nhiên, chúng tôi chỉ đóng vai trò gợi mở còn người trực tiếp khai phá các cơ hội thành công chính là bạn.

Chương tiếp theo sẽ trình bày chi tiết hơn về những khách hàng riêng lẻ, các loại hình mối quan hệ, vai trò và những sở thích cá nhân của họ cũng như những việc bạn cần làm để thiết lập sự hợp tác.

Công ty YarrA – Phần 2

Richard và Emily dành cả vài tuần sau đó để phân tích các cuộc nói chuyện giữa họ với Kiran và Rebecca trong những năm qua.

Họ nhận ra rằng các cuộc nói chuyện giữa họ với Kiran và Rebecca thường nói về những chủ đề vui vẻ như: thời tiết, các trận bóng đá, vấn đề nuôi dạy con cái, tình hình công việc bận rộn… Với kiến thức về sự phân loại các mối quan hệ, họ xác định được mối quan hệ giữa họ với Kiran và Rebecca chỉ là mối quan hệ xã giao. Mối quan hệ đó vui vẻ nhưng không sâu sắc. Họ có thể thích thú với

mối quan hệ đó nhưng lại thấy nó không quá quan trọng.

Richard kết luận rằng anh cần phải nâng cấp mối quan hệ đó từ xã giao lên hợp tác. Để làm được điều này, anh quyết định cuộc gặp tới sẽ vẫn cần sự giao tiếp xã giao nhưng sẽ được tổ chức ở một nơi trang trọng hơn vì điều đó sẽ khiến họ tập trung vào vấn đề công việc hơn. Anh mời Kiran ăn trưa ở một nhà hàng Thái Lan và nói rằng anh muốn tìm hiểu nhiều hơn về vai trò của Kiran trong công ty YarrA và chiến lược kinh doanh của công ty đó.

Lời mời của Richard dễ dàng được chấp nhận. Trong cuộc gặp vẫn có những câu chuyện cởi mở nhưng Richard đã nhanh chóng thay đổi cuộc nói chuyện từ các mối quan tâm xã hội sang vấn đề công việc của Kiran trong công ty YarrA. Qua cuộc nói chuyện, Richard hiểu hơn rất nhiều về Kiran, về công việc của anh ta và những thách thức anh ta đang phải đối mặt. Kiran rất thích thú khi có cơ hội nói về những vấn đề trong công việc với một người quan tâm. Cuối bữa ăn trưa, Kiran hẹn gặp lại Richard trong tháng để nói chuyện lần nữa.

Emily cũng nhận ra rằng mình chỉ liên lạc với Rebecca khi Rebecca gọi cho cô và khi Rebecca gặp vấn đề cần phải dàn xếp. Cô chưa bao giờ tìm hiểu lý do vì sao Rebecca mua hàng của cô. Thật ra, Rebecca mua hàng của cô vì chất lượng sản phẩm tốt mà giá lại rẻ. Như vậy, đó đơn thuần chỉ là sự mua bán tương tác dựa trên tiêu chí về chất lượng và giá thành của sản phẩm. Sau khi suy nghĩ kỹ, Emily kết luận đây là mối quan hệ ở giữa mối quan hệ chuyên môn và mối quan hệ tạm thời.

Emily gọi cho Rebecca và nói rằng cô nhận ra mình không hiểu rõ về công việc kinh doanh của YarrA, do đó, cô muốn biết nhiều hơn. Ban đầu, Rebecca ngạc nhiên vì cuộc gọi đó, vì vào thời điểm đó cô ta không cần sự giúp đỡ nào của Emily nhưng Rebecca vẫn đồng ý gặp để Emily có thể hiểu hơn về mình.

Họ gặp nhau ở văn phòng của Rebecca. Mở đầu cuộc gặp, Emily nói rằng những lần họ từng gặp nhau đều là khi Rebecca có một nhu cầu khẩn cấp nào đó. Vì vậy, cô muốn tìm hiểu kỹ hơn về công việc kinh doanh của YarrA để nếu Rebecca cần thì cô có thể nhanh chóng đưa ra những ý tưởng. Điều đó sẽ có lợi cho công ty YarrA.

Rebecca nhận thấy giá trị của điều đó, trong một giờ sau đó, cô ta nói về các kế hoạch phát triển và thách thức của công ty. Emily đã biết thêm rất nhiều điều về Rebecca và công việc của cô ta, và

Rebecca cũng rất trân trọng những câu hỏi của Emily vì chúng được đưa ra không phải vì mục đích bán hàng.

Emily và Richard gặp nhau sau những cuộc gặp với Kiran và Rebecca để so sánh các ghi chú của mình. Họ kết luận rằng cả hai người đều chưa phát triển được mối quan hệ hợp tác nhưng hiện tại, họ đã biết mình cần phải làm gì và bắt đầu chuyển mối quan hệ đi đúng hướng khi đáp ứng nhu cầu lần tới của Rebecca.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Để thay đổi một mối quan hệ, đầu tiên bạn cần phải xác định được loại mối quan hệ bạn đang có là gì.

• Các mối quan hệ giữa khách hàng và người bán hàng có thể được phân loại thành các kiểu: tạm thời, chuyên môn, xã giao hoặc hợp tác.

• Mỗi loại hình mối quan hệ đều có ưu điểm và nhược điểm. Những người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thường hướng tới các mối quan hệ hợp tác.

• Nhiều người bán hàng đã đánh giá quá cao sức mạnh của các mối quan hệ họ đang có với khách hàng.

• Để thay đổi những mối quan hệ, bạn cần áp dụng quan điểm giúp đỡ khách hàng và những chiến thuật đúng đắn, suy nghĩ trước khi trao đổi với khách hàng và lên kế hoạch nhằm đề ra một phương hướng nhất quán để áp dụng lâu dài.

• Đôi khi, việc giới thiệu một người mới để thay đổi một mối quan hệ còn dễ dàng hơn việc phá vỡ mô hình mối quan hệ hiện thời.

Chương 4:
Hiểu và thích ứng với khách hàng

“Đừng cảm thấy phiền hà do bị hiểu lầm; thà bị làm phiền còn hơn là không được hiểu.”

(Ngạn ngữ Trung Quốc)

Sức ép của tổ chức trong việc chuẩn hóa các phương pháp đôi khi khiến khách hàng bị đối xử như một nhóm người đồng hạng. Tồi tệ hơn thế, chúng ta cũng đã từng chứng kiến những tình huống bán hàng mà ở đó các chức năng tiếp thị đã bị xóa bỏ, xây dựng các bài thuyết trình phức tạp (và tốn kém) để giới thiệu những mặt hàng và đưa cho đội ngũ bán hàng áp dụng. Mặc dù biết phương pháp “áp dụng hàng loạt” ấy sẽ ít có khả năng thành công nhưng những người bán hàng vẫn phải sử dụng những bài giới thiệu này trong các cuộc gọi chào hàng của mình.

Một số người bán hàng cũng đã chú ý nhiều hơn tới khách hàng nhưng họ lại tự tạo ra và hành động theo các giả định và các giả định đó thường áp dụng các khuôn mẫu về kinh doanh và văn hóa.

Người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn nhận ra mỗi khách hàng là một cá nhân khác nhau. Họ tìm hiểu từng khách hàng và sau đó thử nghiệm sự hiểu biết đó. Họ tự ý thức được các hành vi của mình và hiểu được khách hàng nhìn nhận các hành vi đó ra sao (xem Chương 2).

Chương này sẽ đề cập đến cách đánh giá các loại hình, vai trò và cá tính khác nhau của từng khách hàng. Vì vậy, với tư cách là một người bán hàng, bạn cần phải đầu tư thời gian và công sức để đạt

được những triển vọng lớn nhất.

Công ty Harbour – Phần 1

Richard và Emily đang hy vọng giành được một bản hợp đồng quan trọng với công ty Harbour, một công ty quy mô quốc tế chuyên về quản lý các bến du thuyền. Harbour đang tìm kiếm một hệ thống toàn diện, được sử dụng rộng rãi trên toàn cầu để có thể quản lý toàn bộ công việc từ trụ sở chính ở London. Họ cho rằng hệ thống Apostle có thể giúp Harbour đạt được mục đích này.

Họ có cuộc gặp với bà Choi, trưởng phòng điều hành và ông Robbins, trưởng phòng công nghệ của công ty Habour. Richard và Emily đã nghiên cứu kỹ về lĩnh vực chuyên nghành của Harbour, thậm chí họ còn biết thời gian công tác của bà Choi và ông Robbins. Họ cũng đã xem xét các hành vi của mình và lên kế hoạch những việc cần làm trong buổi gặp mặt.

Vì mới chỉ gặp nhau một lần nên mối quan hệ của họ chưa được củng cố vững chắc. Tuy nhiên, vẫn có một mối liên hệ giữa Richard và ông Robbins vì họ cùng là những người hâm mộ môn bóng bầu dục và cũng từng cùng nhau đi xem nhiều trận đấu. Richard và Emily đều quyết tâm củng cố những mối quan hệ này trong ba cuộc gặp tới.

Họ gặp bà Choi và ông Robbins tại quán cà phê trong tòa nhà văn phòng của Harbour. Richard và Emily cảm thấy cuộc gặp diễn ra rất tốt. Ông Robbins có vẻ rất sôi nổi và nói rất nhiều, phác họa chiến thuật kinh doanh của Harbour và nhu cầu cần có hệ thống phần mềm văn phòng thống nhất. Ngược lại, bà Choi không nói mấy, có vẻ thích ngồi nghe hơn và để ông Robbins nói là chủ yếu.

Về phần mình, Richard và Emily chăm chú lắng nghe ông Robbins và sau đó thực hiện bài thuyết trình kỹ thuật do đội ngũ kỹ thuật của FuturePerfect chuẩn bị để chứng minh tính năng của Apostle khi kết hợp với các hệ thống công nghệ khác sẽ như thế nào. Đặc biệt, Emily rất hài lòng với nghiên cứu trường hợp cụ thể về sự tích hợp thành công giữa Apostle với phần mềm Potential – một hệ thống quản lý nhân sự toàn cầu trong tất cả các văn phòng của Harbour.

Sau đó một tuần, Richard nhắn cho ông Robbins hai tin nhắn nhưng họ không hề nhận được bất cứ hồi âm nào.

Có rất nhiều kiểu và tầm cỡ khách hàng, vì vậy, làm sao có thể hy

vọng một phương pháp chung và khái quát lại đạt được thành công trong việc xử lý các nhu cầu phức tạp và đa dạng của khách hàng được?

Tất nhiên, may mắn cũng là một phần quyết định thành công của việc bán hàng. Đó là khi người bán hàng gặp khách hàng đúng vào lúc họ đang cần sản phẩm của người bán. Điều này đôi khi vẫn xảy ra nhưng không phải là thường xuyên.

Thường thì người bán hàng nói chuyện với rất nhiều người khác nhau, giới thiệu đi giới thiệu lại các ý tưởng của họ. Việc đó tốn rất nhiều thời gian và rất nhàm chán.

Để tiết kiệm thời gian và công sức, việc xem xét bốn câu hỏi quan trọng sau đây sẽ giúp ích cho bạn khi tiếp cận với khách hàng:

1 Tổ chức của khách hàng áp dụng phương pháp mua hàng gì?

2 Phạm vi trách nhiệm và mức độ ảnh hưởng của mỗi khách hàng trong tổ chức của họ như thế nào?

3 Vai trò của khách hàng trong quá trình mua hàng là gì?

4 Chúng ta có thể rút ra điều gì về tính cách của những khách hàng quan trọng và cần phải làm gì để họ (và cả chúng ta) cảm thấy thoải mái khi mua hàng?

4.1 NHỮNG PHƯƠNG PHÁP MUA HÀNG KHÁC NHAU CỦA CÁC TỔ CHỨC

Cũng giống như các cá nhân, các tổ chức cũng có các cách thức mua hàng khác nhau. Trước khi quyết định đầu tư thời gian và công sức cho mối quan hệ hợp tác với tổ chức nào đó, chúng ta cần phải chắc chắn tổ chức đó cũng đánh giá cao mối quan hệ.

Phương pháp Tôi Nợ Bạn làm cho việc xây dựng các mối quan hệ có lợi và vững bền với khách hàng trở nên dễ dàng hơn; khách hàng được đối xử bằng niềm tin, sự tôn trọng và quan tâm. Những khách hàng không coi trọng các thứ đó sẽ không có phản ứng với phương pháp Tôi Nợ Bạn.

Liệu có những người như vậy không? Chắc chắn rồi.

Để thuận tiện hơn, chúng ta sẽ phân loại khách hàng thành ba nhóm sau: khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ, khách hàng thích hàng chất lượng tốt với giá cả hợp lý và những khách hàng

tin tưởng vào chất lượng của nhà cung cấp và không quan tâm nhiều đến vấn đề giá cả. Đặc điểm của từng nhóm được mô tả dưới đây sẽ giúp bạn phân biệt họ.

Khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ Khách hàng muốn hàng chất lượng tốt với giá cả hợp lý Khách hàng tìm mua hàng chất lượng tốt và không quan tâm nhiều đến giá cả

• Không có sự trung thành

• Giá cả là tiêu chí duy nhất hoặc là yếu tố chính

• Không có liên lạc trực tiếp, mọi liên lạc đều là qua điện thoại hoặc thư từ

• Rất ít tìm hiểu về sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp

• Thông tin được đưa ra tối thiểu

• Làm hợp đồng theo đúng mẫu tiêu chuẩn

• Trừng phạt các lỗi lầm Sự trung thành có hạn

• Giá cả là tiêu chí chính

• Có thể liên lạc trực tiếp nhưng đó không phải là cách liên lạc được họ ưa thích

• Cũng có tìm hiểu về thành tích trước kia của nhà cung cấp

• Có cung cấp thông tin, nhưng chỉ là những thông tin cần biết về việc cụ thể

• Làm hợp đồng theo đúng mẫu tiêu chuẩn

• Ghi nhớ các lỗi lầm

• Rất trung thành

• Giá cả chỉ là một trong những tiêu chuẩn quan trọng

• Các cuộc tiếp xúc trực tiếp là quan trọng và cần được thiết lập để có được quan hệ hòa hợp

• Tiến hành những phân tích chi tiết về khả năng và thành tích trước kia của nhà cung cấp

• Cung cấp rất nhiều thông tin, hầu hết là những thông tin về những vấn đề chiến lược, mang tính chất riêng tư

• Hợp đồng mềm dẻo hoặc không cần hợp đồng

• Tha thứ cho những lỗi lầm

Các loại hình tổ chức như sau:

Khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ	*Khách hàng muốn hàng chất lượng tốt với giá cả hợp lý*	*Khách hàng muốn hàng chất lượng tốt và không quan tâm nhiều đến giá cả*
▪ Các ngành nhạy cảm về giá cả, giá cả không chênh lệch quá nhiều (ví dụ như các kinh doanh bán lẻ, giao thông, hậu cần)	▪ Các tổ chức lớn và ít gặp rủi ro với trách nhiệm kiểm soát nội tại rất lớn ▪ Các tổ chức có trách nhiệm thu mua hàng hóa ▪ Các tổ chức chính phủ ▪ Các dịch vụ và tổ chức công cộng	▪ Các mặt hàng giá trị cao ▪ Các dịch vụ chuyên nghiệp ▪ Các tổ chức tài chính ▪ Các dịch vụ tài chính

Những người bán hàng thành công theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thường dành 80% thời gian hoặc nhiều hơn thế cho các khách hàng tìm mua hàng chất lượng tốt và không quan tâm nhiều đến vấn đề giá cả. Điều này có đồng nghĩa với việc bạn sẽ bỏ qua những khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ và những khách hàng thích hàng chất lượng tốt với giá cả hợp lý không? Không, bởi vì việc thay đổi một mối quan hệ, chiến thuật hoặc quyền sở hữu cũng có nghĩa là luôn có cơ hội thay đổi loại hình khách hàng. Chúng ta hoàn toàn có thể biến một khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ và một khách hàng thích hàng chất lượng tốt với giá cả hợp lý thành một khách hàng tìm mua hàng chất lượng tốt và không quan tâm nhiều đến vấn đề giá cả. Có thể trước đây, họ đã không nhận ra hoặc không hiểu được đầy đủ giá trị của những gì họ đang cố gắng đạt được. Hoặc cũng có thể những thành kiến của người bán hàng trước đó đã ảnh hưởng đến họ.

Chìa khóa của vấn đề ở đây là phải hiểu được cách đầu tư thời gian. Chúng tôi đề nghị bạn nên tập trung vào các lĩnh vực sau đây:

Khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ	*Khách hàng muốn hàng chất lượng tốt với giá cả hợp lý*	*Khách hàng muốn hàng chất lượng tốt và không quan tâm nhiều đến giá cả*
■ Tiêu chuẩn hóa phương pháp của bạn và giảm thiểu chi phí cho các việc: đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và việc phân phát hàng hóa hay sản phẩm của bạn.	■ Tận dụng bất kỳ cơ hội nào để đáp ứng hơn cả sự mong đợi của khách hàng và chuyển mối quan hệ tới người có thể thấy được giá trị của bạn đối với họ.	■ Vì họ đã biết bạn, tin cậy và đánh giá cao mối quan hệ với bạn nên hãy mở rộng mối quan hệ sang các lĩnh vực mới.

Khi viết cuốn sách này, Keith tình cờ gặp một ví dụ điển hình về những nguy hiểm khi giao dịch với những khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ. Keith cũng phát hiện ra một phương pháp đơn giản để biến họ thành khách hàng tìm mua hàng chất lượng tốt mà không quan tâm nhiều đến vấn đề giá cả.

Gần đây, Keith đang tìm mua một tivi màn hình tinh thể lỏng cỡ lớn. Anh tới các chi nhánh của một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ giải trí gia đình – tạm gọi là công ty Screens. Sau khi thăm dò giá cả, anh nhận thấy có sự chênh lệch tương đối lớn về giá cả của cùng một mặt hàng giữa các đại lý. Giá bán của chiếc tivi ở một đại lý là 6.500 đô-la, trong khi ở một đại lý khác lại chỉ có 5.700 đô-la. Anh đã mua chiếc tivi với giá 5.700 đô-la. Người chủ cửa hàng nói ông ta chỉ kiếm được 80 đô-la lợi nhuận cho chiếc tivi đó. Tuy nhiên, ông ta rất vui vì đã bán được nó và "đánh bại" các đại lý khác của Screens.

Vài tháng sau đó, Keith lại quyết định mua một chiếc máy tính xách tay. Lần này, anh cũng nghiên cứu và chọn một loại cụ thể mà anh thích. Anh đi tới ba chi nhánh của Screens và bốn chi nhánh của một công ty khác – tạm gọi là Boxes. Mức giá hai công ty này đưa ra gần như nhau, chỉ chênh lệch khoảng 20 đô-la.

Sau đó, Keith gọi tới văn phòng của nhà sản xuất loại máy tính đó để xem liệu họ có đưa ra mức giá thấp hơn không. Họ trả lời đó là mức giá đặc biệt dành cho những cửa hàng đại lý, không thể rẻ hơn. Giá cả giữa các cửa hàng là như nhau, tuy nhiên, họ cũng gợi ý cho Keith rằng có một công ty, tạm gọi là công ty MaxElec, có dịch vụ chăm sóc khách hàng sau bán hàng tốt hơn. Keith chưa bao giờ đến chi nhánh nào của công ty này nhưng sau khi được gợi ý, anh đã lái xe tới một đại lý gần nhất của công ty đó và mua một chiếc máy tính. Ngoài ra, anh cũng mua thêm một chiếc máy nướng bánh sandwich ở đó.

Trong ví dụ trên, công ty Screens không hề cố gắng Keith từ một

khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ trở thành một khách hàng tìm mua hàng chất lượng tốt và không quan tâm nhiều đến vấn đề giá cả, mà thực tế, họ thậm chí có vẻ như còn khuyến khích anh nữa. Theo sơ đồ hình bát giác (xem Chương 2), hành vi của các cửa hàng trên là kiểu hành vi "tôi tốt hơn bạn". Trong trường hợp này, Screens và Boxes cho phép Keith tiếp tục duy trì ở loại hình khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ.

Trái lại, công ty MaxElec rõ ràng đã rất cố gắng xây dựng danh tiếng cho dịch vụ của họ. Với lời gợi ý của nhà sản xuất, họ đã nâng Keith từ một khách hàng chuyên tìm mua hàng giá rẻ thành một khách hàng tìm mua hàng chất lượng tốt với giá cả hợp lý (vì chất lượng dịch vụ cũng như giá cả chính là những tiêu chí chủ yếu của việc mua hàng).

Nếu sự hỗ trợ sau bán hàng đáp ứng được mong đợi của Keith thì sẽ có cơ hội xây dựng một mối quan hệ diễn tiến (có sự trung thành) trong những vụ mua hàng điện tử sắp tới của Keith. Công ty MaxElec sẽ được lợi từ mối quan hệ này vì Keith chuẩn bị mua một căn hộ mới nên anh sẽ cần mua tất cả các thiết bị điện và đồ điện tử dùng trong nhà bếp.

Hẳn bạn đã khám phá ra phương thức bán hàng của công ty đó và cách sử dụng thời gian và nguồn lực hiệu quả nhất, bước tiếp theo là hãy nghĩ về những vai trò của mỗi khách hàng đối với tổ chức của họ.

4.2 CÁC NHÓM KHÁCH HÀNG VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA HỌ

Trong cuốn Strategic Selling (Chiến lược bán hàng), Miller và Heiman đã phân loại khách hàng thành ba nhóm chính. Khách hàng kinh tế là một trong ba nhóm đó. Và ngày nay, thuật ngữ "khách hàng kinh tế" đã trở thành một khái niệm bán hàng phổ biến, nó có nghĩa là người có quyền hoặc được ủy quyền trách nhiệm tài chính để ký séc.

Hai nhóm khách hàng còn lại là: "khách hàng sử dụng" và "khách hàng chuyên môn".

Cần phải phân loại các nhóm khách hàng vì mỗi nhóm có ảnh hưởng khác nhau tới quyết định mua hàng và mỗi nhóm lại quan tâm đến các đặc điểm khác nhau của quá trình bán hàng. Việc phân loại khách hàng sẽ giúp bạn đưa ra những chiến thuật hợp lý với từng kiểu khách hàng và dễ dàng chiến thắng họ.

Dưới đây là các đặc trưng của từng nhóm khách hàng:

Kinh tế	Các đặc trưng chính: ■ Tìm kiếm sự cải thiện về giá cả, đáng giá trị đồng tiền, đầu tư trở lại ■ Chịu trách nhiệm về tác động ở điểm mấu chốt đối với tổ chức ■ Có quyền quyết định cuối cùng ■ Làm việc với nhà cung cấp trên cơ sở "cần phải biết" Vị trí thường gặp: ■ Tổng giám đốc/ Giám đốc điều hành ■ Giám đốc tài chính ■ Trưởng phòng hoặc trưởng đơn vị kinh doanh Phạm vi rủi ro: ■ Sản phẩm hoặc dịch vụ không mang lại những lợi ích như mong đợi ■ Giá của hàng hóa cung ứng bị cho là quá cao.
Sử dụng	Các đặc trưng chính: ■ Tìm kiếm sự cải thiện và hiệu quả công việc ■ Thường xuyên làm việc với các nhà cung cấp ■ Thành công cá nhân gắn với dịch vụ, vì vậy họ thường có những đánh giá mang tính chủ quan Vị trí thường gặp: ■ Trưởng phòng hoặc bộ phận kinh doanh ■ Giám đốc phụ trách Các phạm vi rủi ro: ■ Hàng hóa cung ứng không mang lại những tiến bộ trong vận hành như mong đợi ■ Chất lượng sản phẩm không tốt dẫn tới sự không thoải mái đối

Chuyên môn	Các đặc trưng chính: ■ Tìm kiếm các đặc điểm có thể đo và xác định được số lượng của dịch vụ cung ứng ■ Làm việc khách quan và vô tư ■ Chú trọng vào chính bản thân dịch vụ hoặc sản phẩm, liệu nó có đáp ứng được các đặc điểm chuyên môn cụ thể hay không? ■ Hiểu rõ các nhà cung cấp dựa vào các yếu tố chuyên môn. Có thể đưa ra quyết định từ chối cuối cùng ■ Đưa ra các gợi ý Vị trí thường gặp: ■ Giám đốc công nghệ thông tin/ Giám đốc kỹ thuật ■ Giám đốc thu mua hàng hóa Các phạm vi rủi ro: ■ Hàng hóa cung ứng không phù hợp hoàn toàn với các hệ thống cũ ■ Hàng hóa và dịch vụ được mua ảnh hưởng xấu đến hệ thống và các quá trình hiện thời ■ Các đối thủ cạnh tranh có được sản phẩm tốt hơn.

Các khách hàng cá nhân cũng có nhiều kiểu, thường thấy nhất là

những người vừa là khách hàng sử dụng vừa là khách hàng kinh tế. Trong tình huống này, khách hàng không chỉ quan tâm đến vấn đề giá cả mà còn quan tâm đến sự bất tiện hoặc thuận lợi mà sản phẩm hoặc dịch vụ đó mang lại. Và mức độ thành công hoặc thất bại của quá trình mua bán sẽ ảnh hưởng đến công việc hàng ngày và tương lai của họ.

Ở đây, chúng tôi tập trung phân tích kiểu khách hàng chuyên môn vì ảnh hưởng của họ thường bị coi nhẹ hoặc bị nói quá lên. Những khách hàng chuyên môn như: người chuyên về công nghệ thông tin hoặc phòng thu mua hàng. Những người này thường không trực tiếp giao dịch với người bán hàng và họ không có ảnh hưởng tích cực nào trong các quyết định mua hàng. Những gì họ có thể làm là hoãn việc mua lại. Ví dụ: các nhân viên kỹ thuật thường quyết định hoãn việc mua phần mềm nào đó nếu nó không đảm bảo các tiêu chuẩn kỹ thuật của công ty họ. Một khách hàng chuyên môn cũng có thể là một khách hàng kinh tế, điều đó tùy thuộc vào một mức giá nào đó.

Tốt hơn là bạn nên hỏi khách hàng ngay từ đầu xem có ai cùng họ quyết định mua hàng hay không và cũng nên đặc biệt tham khảo ý kiến của bất kỳ nhân viên kỹ thuật nào hoặc bất kỳ tài liệu mua hàng nào. Tất nhiên, bạn phải thực hiện việc đó một cách khéo léo, tự nhiên và nên chọn thời điểm phù hợp, tốt nhất là khi bạn đã xác định được hàng hóa của mình sẽ đem lại lợi ích cho khách hàng. Nếu hỏi sớm quá, có thể bạn sẽ bị mất khách.

Cần nhớ là: nếu dành quá nhiều thời gian và suy nghĩ vào việc phân tích các khách hàng thì người bán hàng sẽ có thể bị mắc bẫy, đó là đánh giá quá trình mua bán theo quan điểm chủ quan của họ. Đối với người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn, việc phân loại khách hàng chính là một bước trong quá trình tìm hiểu nhu cầu và động lực của họ. Sự phân tích này là một công cụ làm tăng sự hiểu biết của chúng ta về những nhu cầu của khách hàng.

4.3 VAI TRÒ

Sẽ còn phức tạp hơn nữa để hiểu được khách hàng dựa vào vai trò hiện tại của họ hoặc của những người liên quan đến việc mua hàng. Những ví dụ chung nhất về vai trò của “khách hàng” trong quá trình mua bán là:

Người ủng hộ	Các đặc trưng chính: ■ Ủng hộ bạn hoặc sản phẩm, dịch vụ của bạn trong các cuộc thảo luận nội bộ Họ là ai: ■ Có thể là bất cứ ai ở tổ chức mua hàng Sách lược: ■ Cho họ các thông tin cần thiết để thuyết phục những người khác ■ Nhờ họ giúp bạn gặp gỡ những người khác.
Người không ủng hộ	Các đặc trưng chính: ■ Chống lại bạn hoặc sản phẩm, dịch vụ của công ty bạn Họ là ai: ■ Thường là một người trong công ty mua hàng có ý chống lại bạn ■ Nhân viên cũ của đối thủ cạnh tranh của bạn ■ Là người rất cẩn trọng với những thay đổi (xem mục 4.4 bên dưới) ■ Người bị bạn sa thải trước kia Sách lược: ■ Đưa ra những thông tin và ví dụ để chống lại những thứ họ phản đối hoặc ngầm phản đối. ■ Đừng đánh giá thấp ảnh hưởng của họ ■ Cố gắng giảm thiểu ảnh hưởng của họ đối với quá trình mua bán ■ Hãy gặp và tìm hiểu các tiêu chuẩn mua hàng của họ.

Người hướng dẫn	Các đặc trưng chính: ■ Chuẩn bị làm việc với tổ chức mua hàng để giúp bạn thành công, thường là bằng cách cung cấp thông tin về những tiêu chuẩn mua hàng quan trọng và nhận định chủ quan về những mặt mạnh hoặc mặt yếu của sản phẩm bạn cung ứng và của các đối thủ cạnh tranh của bạn Họ là ai: ■ Những nhân viên cũ của bạn ■ Là trợ lý công việc bên khách hàng ■ Là bạn bè hoặc họ hàng của nhân viên đang làm việc cho khách hàng mục tiêu Sách lược: ■ Sử dụng họ để có được thông tin về các tiêu chuẩn mua hàng, các chương trình nghị sự và quan điểm của khách hàng về bạn và về những đối thủ của bạn.

Người gác cổng	Các đặc trưng chính: ■ Cho phép hoặc từ chối sự tiếp cận của bạn tới người hoặc nguồn thông tin mà bạn cần Họ là ai: ■ Thường là các thư ký hoặc các nhân viên hành chính ■ Các khách hàng chuyên môn ■ Ở vị trí thu mua hàng ■ Ở các vị trí hỗ trợ ngầm (ví dụ như nhân lực, kỹ thuật, tiếp thị) Sách lược: ■ Họ thường cảm thấy bị công ty họ hoặc những người ngoài đối xử không tốt hoặc bị đánh giá thấp. Hãy tử tế với họ. Hãy nhớ tên họ và tán gẫu với họ khi bạn gọi điện cho họ, trước bạn yêu cầu họ chuyển máy cho sếp họ. Hãy bỏ qua họ nếu bạn thấy nguy hiểm! ■ Đề nghị gặp riêng họ ■ Mời họ tham dự các sự kiện xã hội.

4.4 SỞ THÍCH CÁ NHÂN

Phù hợp với sự hợp tác và không phù hợp với hành động

Như đã đề cập ở chương trước, người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn luôn cố gắng xây dựng mối quan hệ hợp tác. Khi đã tạo dựng được mối quan hệ đó thì việc cố gắng thích ứng cách cư xử của bạn với một cá nhân cụ thể sẽ giảm xuống. Tuy nhiên, trong thời gian chuyển tiếp thì chính khả năng thích ứng các hành vi của bạn lại có ảnh hưởng quan trọng nhất tới việc liệu bạn có thể xây dựng sự cộng tác và tin cậy hay không.

Trong Chương 2, bạn đã có thể đánh giá cách cư xử của mình thông qua sơ đồ hình bát giác. Đó là những thông tin rất có giá trị nhưng mới chỉ là một vế của phương trình. Ở đây, chúng tôi muốn đề cập đến những hàm ý và sở thích trong hành vi của khách hàng mà bạn có thể dựa vào đó để hành xử cho đúng.

Bạn có thể thấy ở nhiều tổ chức có sự gia tăng của nhóm nhân viên cùng kiểu. Có một lý do đó là: những nhà tuyển dụng thường có xu hướng tuyển những người giống họ. Vì sao vậy? Vì họ thấy những người như vậy thì dễ hợp tác hơn.

Một suy luận tương tự như vậy cũng có thể được áp dụng trong việc xây dựng sự hợp tác và niềm tin trong lĩnh vực bán hàng. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn cần phải có một đội ngũ bán hàng với mọi loại tính cách để phù hợp với mọi khách hàng và mọi mục đích. Trong trường hợp đó, bạn chỉ còn hai sự lựa chọn:

1 Tin vào sự may mắn, hoặc

2 Tìm hiểu sở thích của những người khác và theo đó hành xử cho phù hợp

Sự lựa chọn thứ hai đòi hỏi bạn phải làm việc vất vả hơn. Nhưng nếu tính cách của bạn hoàn toàn khác với tính cách của khách hàng thì tốt hơn hết là nên để một người khác cùng tham gia vào quá trình giao dịch. Rõ ràng ở đây cần có sự nhanh trí để phát hiện ra các dấu hiệu về hành vi của khách hàng – cách thức để hiểu được những biểu hiện này, và cần có khả năng biến đổi linh hoạt các hành vi của họ phù hợp với những nguồn nhân lực lớn khi phải xây dựng sự hòa hợp, đạt được niềm tin và xây dựng những mối quan hệ kinh doanh sâu sắc và có lợi hơn.

Bạn không thể thay đổi bản chất tính cách của mình nhưng bạn có thể thay đổi các hành vi bên ngoài để thích ứng với khách hàng. Đôi khi, khách hàng cũng có thể thay đổi để phù hợp với tính cách của bạn nhưng tất nhiên, chủ yếu vẫn là từ phía bạn. Bạn chính là người cần phát triển mối quan hệ. Mối quan hệ đó rõ ràng có lợi cho cả hai phía nhưng nếu khách hàng không biết điều đó thì bạn chính là người cần phải thích ứng.

Đọc và hiểu được các dấu hiệu hành vi là một nghệ thuật được hỗ trợ bởi khoa học. Mỗi người là một cá thể khác nhau, biểu hiện một mạng lưới những sở thích phức tạp và thường là xung đột với nhau.

Mục đích ở đây là phát triển sự nhạy cảm bởi bạn càng nhạy cảm với những sở thích của người khác thì điều đó càng nâng cao cơ hội xây dựng sự hợp tác của mình.

Sở thích	*Dấu hiệu*	*Cách thích ứng và xây dựng sự hòa hợp*
■ Thích suy nghĩ kỹ càng về mọi việc và thích phân tích đầy đủ vấn đề trước khi đưa ra câu trả lời. ■ Thường cảm thấy thoải mái với những gì xung quanh họ nhưng lại có vẻ không thoải mái lắm với những người khác.	■ Rất hay giữ im lặng trong cuộc gặp. ■ Thường mất thời gian suy nghĩ trước khi trả lời nhưng khi họ trả lời đó thường là những câu trả lời đã được suy nghĩ thấu đáo. ■ Khước từ những lời mời tới những sự kiện xã hội có liên quan tới công việc.	■ Hãy cố gắng sử dụng ít hơn 50% thời gian để nói chuyện. Hãy thực hành việc này với một nhà quan sát. ■ Hãy làm quen với việc để sự im lặng diễn ra còn hơn là phá vỡ nó. ■ Cố gắng đặt ra những câu hỏi mở. ■ Có những cuộc gặp trực tiếp tại một nơi yên tĩnh hoặc trong văn phòng của họ. ■ Có ý thức rằng họ có thể sẽ nghĩ điều đầu tiên bạn nói là một ý tưởng đã được suy nghĩ kỹ chứ không phải một vấn đề được đưa ra để thảo luận. Vì thế, trước khi nói, hãy suy nghĩ thật kỹ. ■ Nói chậm rãi và lịch sự. Đừng xâm phạm khoảng cách cá nhân an toàn của họ.

■ Hăng thú khi khoe ý tưởng với người khác. ■ Họ suy nghĩ thông qua nói chuyện và luôn hy vọng các ý tưởng của họ được thử thách hoặc có thể được thay đổi. ■ Có thêm năng lượng từ những người khác. ■ Thích những cuộc gặp ở nơi đông người.	■ Nói rất nhiều, ít khi im lặng. ■ Có vẻ như không bao giờ thấy mỏi mệt. ■ Rất nhiều thứ họ nói không thật sự cần phải chính xác hoàn toàn.	■ Hãy nói ra những suy nghĩ đầu tiên vừa xuất hiện trong đầu bạn, mặc dù suy nghĩ đó có thể sai lầm. ■ Hãy hỏi thật nhiều nếu cảm thấy không thoải mái với những bài thuyết trình. ■ Đề nghị hẹn gặp trong các quán cà phê hoặc những nơi sôi động khác vì họ muốn là một phần trong sự sôi động đó! ■ Hãy đưa ra những tranh luận, nếu không có thể họ sẽ cảm thấy nhàm chán.
■ Thích mơ mộng. ■ Muốn nhanh chóng kết thúc. ■ Cảm thấy mệt mỏi với các chi tiết.	■ Sử dụng đồ họa hoặc tranh ảnh trong các bản báo cáo hoặc các bài thuyết trình. ■ Hiếm khi nói về vấn đề chính. Thường nói về cảm tưởng, các khái niệm và quan điểm. ■ Thường đề cập đến những vấn đề chung chung. ■ Không thích các chương trình nghị sự.	■ Làm cho cuộc nói chuyện nhẹ nhàng hơn. ■ Dùng tranh ảnh để mô tả mọi thứ. ■ Sử dụng các giai thoại và câu chuyện. ■ Tránh yêu cầu hoặc hỏi về chi tiết. Đưa ra các câu hỏi như: "Tác động của nó là gì?" hơn là: "Vâng, nhưng về nhân tố này thì sao?"
■ Thích làm tăng thêm phần tinh tế cho các chi tiết đã được đưa ra. ■ Muốn lên kế hoạch và tiến hành từng bước nhỏ. ■ Thích những gì thiết thực và thực tế. ■ Không thích sự phá cách, thay đổi.	■ Sử dụng bảng biểu cho các báo cáo hoặc bài thuyết trình. ■ Luôn chỉ ra được các vấn đề. ■ Thường nói liên tục, suy nghĩ theo từng bước.	■ Đưa ra các câu hỏi để tìm hiểu về các mối quan tâm hiện tại của người đó. Ví dụ: "Ba thử thách quan trọng nhất của bạn gần đây là gì?" ■ Tránh đưa ra những phát biểu kiểu như: "Điều này sẽ tiết kiệm cho bạn hàng triệu đô-la." Bạn cần phải nói nhiều hơn về tình hình hiện tại.

■ Đưa ra quyết định dựa trên sự công bằng. ■ Xem xét cảm giác của mọi người trước khi đưa ra quyết định. ■ Thích thảo luận về các vấn đề cá nhân để hiểu rõ hơn về người khác.	■ Nói về những vấn đề cá nhân. ■ Thích dùng các từ như "cảm thấy" hơn là "nghĩ rằng". ■ Nói về cảm nhận của nhiều người khác nhau. ■ Các quyết định của họ không phải luôn luôn đúng logic.	■ Bạn nên cởi mở hơn. Họ sẽ muốn biết nhiều hơn về bạn, về cuộc sống và giá trị của bạn nếu chúng đối lập với sản phẩm hoặc hàng hóa bạn đang bán. Họ sẽ thích thú khi nói về các vấn đề của cá nhân bạn, bạn cần phải thích ứng với điều này. ■ Minh họa các ý nghĩ của bạn bằng cách nhắc đến tác động của chúng đối với mọi người. ■ Tập trung nói về lợi ích cá nhân hoặc tổ chức bạn đang bán hàng cho họ.
■ Đưa ra quyết định dựa vào những gì có ý nghĩa. ■ Tập trung vào những sự kiện và thực tế nhiều hơn là vào một người nào đó. ■ Tập trung vào hiệu lực và hiệu suất của hàng hóa hoặc sản phẩm.	■ Nói về "sự kiện" nhiều hơn là nói về "cảm giác". ■ Các quyết định đưa ra dựa trên sự lập luận. ■ Đôi khi nói về những điều nhạy cảm.	■ Đơn thuần xem xét các nguyên lý của hàng hóa và sự kiện theo vấn đề bạn đang nắm trong tay. ■ Hãy cẩn thận khi tham gia vào cuộc nói chuyện mang tính xã giao và cá nhân. Hãy thảo luận về các vấn đề kinh doanh.
■ Thích lên kế hoạch và tổ chức. ■ Thích nắm rõ những gì đang xảy ra, không thích những điều bất ngờ.	■ Hỏi về các chương trình nghị sự cho cuộc gặp ■ Bám chặt vào chương trình nghị sự ■ Các văn bản thường có nhiều biểu đồ tiến trình hoặc các điểm đánh dấu.	■ Gửi trước cho họ chương trình nghị sự của cuộc gặp. ■ Hãy nói qua tiến trình thực hiện mọi thứ một cách logic. ■ Nói về các mô hình phân biệt rõ ràng như thể bạn đang đi cùng với họ qua một biểu đồ tiến trình vậy.
■ Thích sự tự do ■ Không thích lên kế hoạch cho cuộc gặp và cho rằng sự tự do thoải mái hơn. ■ Đích đến mới là quan trọng, cuộc hành trình thì không.	■ Cuộc nói chuyện nhảy từ chủ đề này sang chủ đề khác. ■ Chuyển từ ý tưởng này sang ý tưởng khác rất nhanh. ■ Các văn bản và các bài phát biểu không theo một trật tự logic nào.	■ Hãy chuyển từ chủ đề này qua chủ đề khác mà không cần có sự chuẩn bị trước. ■ Gửi trước cho họ những mục đích của cuộc gặp, chứ không phải là một chương trình nghị sự.

Như chúng ta đều biết, không ai giống ai cả và những đặc điểm tiêu biểu được mô tả trên đây cũng biểu hiện ở cùng một người tại các thời điểm khác nhau, phụ thuộc vào từng tình huống, động

lực của nhóm (ví dụ như trong một cuộc gặp mặt lớn hơn) hoặc phụ thuộc vào tâm trạng của họ trong một ngày cụ thể nào đó.

Bạn có thể phải mất nhiều năm để làm chủ được các kỹ năng hiểu và thích ứng và thậm chí sau đó bạn có thể bị coi là kẻ lừa dối. Lòng người rất khó lường! Điều đó cho thấy, một người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn được trang bị tốt với sự hiểu biết các hành vi và có thể đọc được các tín hiệu hành vi thì có nhiều khả năng thành công hơn những người đi từ cuộc gặp này tới cuộc gặp khác và trình bày những ý tưởng giống nhau với những khách hàng khác nhau.

Mặc dù phải mất vài năm để làm chủ những kỹ thuật và ý thức đó, nhưng bạn có thể bắt đầu thực hành nó vào bất cứ lúc nào. Một cách để bắt đầu chính là cho một người nữa đi cùng với bạn đến các cuộc gặp trong vài tháng tới. Họ sẽ là người lắng nghe, quan sát và ghi chú lại những hành vi của khách hàng và của bạn, đồng thời, họ cũng sẽ tìm kiếm các biểu hiện cơ thể để chỉ ra những sở thích cá nhân: sự gọn gàng, cách trang điểm, ăn mặc, chụp ảnh… Sau cuộc gặp, hãy xem lại những gì đã xảy ra và thử phân loại khách hàng, vai trò và sở thích của họ.

Một điều rất quan trọng cần phải nhớ đó là hành vi của con người có thể thay đổi và vì vậy bạn cần phải liên tục kiểm tra xem liệu các giả định mình đã thực hiện còn đúng hay không (dựa vào những bài tập đánh giá). Sự thay đổi của các sự kiện và tình huống (ví dụ như: công việc mới, sự thăng tiến, những thay đổi ngoài công việc) đều có thể ảnh hưởng đến sở thích của khách hàng và những phản ứng của họ với các hành vi của bạn. Vì lý do này, và cũng bởi vì nó gửi những tín hiệu tốt về giá trị bạn đặt vào mối quan hệ đó, chúng tôi khuyên bạn nên kiểm tra định kỳ mối quan hệ với những khách hàng quan trọng. Một công cụ để hỗ trợ bạn trong quá trình này được chỉ ra trong Phụ lục 5.

Bây giờ, bạn đã có sự hiểu biết tốt hơn về các loại hình, vai trò và sở thích của những người mà bạn đang cố gắng phát triển các mối quan hệ. Trong chương tới, chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức những người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn xây dựng sự hợp tác, đó là bước đầu tiên trong cuộc hành trình tiến đến một mối quan hệ hợp tác đáng tin cậy.

Công ty Harbour – Phần 2

Khi đã tìm hiểu về những nhóm khách hàng khác nhau và vai trò của họ, Richard và Emily suy nghĩ lại về bà Choi và ông Robbins.

Họ xác định ông Robbins là một khách hàng sử dụng và cũng có thể là một khách hàng chuyên môn. Tương tự, họ cũng nhận ra bà Choi thuộc về nhóm khách hàng kinh tế, chính là người ra quyết định ký séc. Vì vậy, họ phải tập trung hơn vào bà trong suốt cuộc gặp. Họ cũng nhận ra họ đã chỉ tập trung vào ông Robbins bởi vì ông ta cởi mở và nhiệt tình, điều đó làm cho ông ta dễ tiếp xúc và dễ làm việc hơn so với bà Choi.

Với hiểu biết của mình về ông Robbins, Richard nghĩ họ đã hiểu nhầm vai trò của ông ta trong quá trình mua bán. Ban đầu, Richard nghĩ ông ta sẽ là một người ủng hộ tích cực, nhưng suy nghĩ kỹ lại anh nhận ra đó không phải là phong cách của ông Robbins. Ông có vẻ là một người hướng dẫn, chứ không hẳn là một người ủng hộ công khai.

Chìa khóa của vấn đề là cần phải thuyết phục bà Choi tin rằng FuturePerfect chính là đối tượng bà ta cần hợp tác; và họ cần phải làm việc với ông Robbins để chắc chắn họ đang đi đúng hướng và để tạo cho bà Choi sự thoải mái, hài lòng.

Sau đó, họ nhớ lại những hành động và lời nói của bà Choi trong cuộc gặp lần trước. Bà ta không nói nhiều, nhưng những gì bà ta đã thì đều rất chi tiết. Bà ta cũng có vẻ quan tâm đến việc sản phẩm này có ý nghĩa gì đối với những thử nghiệm công việc mới và với những hình thức bổ sung.

Vài ngày sau đó, ông Robbins gọi điện cho họ để thông báo rằng giải pháp mà FuturePerfect đưa ra vẫn chưa thuyết phục được họ. Richard hẹn gặp họ để bàn luận thêm về những vấn đề Harbour quan tâm.

Richard đề nghị Emily hãy đến cuộc gặp một mình. Việc này sẽ giúp gỡ bỏ khoảng cách với bà Choi vì sự quen thân giữa Richard và Robbins có thể đã khiến cho bà Choi trở thành người ngoài cuộc. Emily cũng đề

nghị cuộc gặp diễn ra trong văn phòng của bà Choi (như vậy, bà Choi sẽ cảm thấy thoải mái hơn). Emily lên kế hoạch trình bày về những chi tiết cụ thể, cách vận dụng và những thử nghiệm công việc có thể bị ảnh hưởng; nêu bật sự đào tạo toàn diện được bao gồm và sự vận hành gấp đôi ban đầu của chương trình ứng dụng và phần mềm Apostle trong suốt thời kỳ thử nghiệm.

Nếu đánh giá một cách khách quan thì cuộc gặp này có vẻ hơi khô khan và khách sáo. Nhưng, thật ra đó chính xác là những gì bà

Choi muốn. Bà chỉ muốn nói chuyện công việc và Emily đã làm đúng những gì bà muốn.

Họ nói ngắn gọn về những lợi ích của phần mềm Apostle và dùng nhiều thời gian để thảo luận về việc sẽ đưa phần mềm đó vào hoạt động như thế nào. Bà Choi có vẻ đặc biệt quan tâm đến công tác tập huấn và việc vận dụng từng bước theo mô tả của Emily.

Buổi chiều hôm đó, Richard nhận được điện thoại của ông Robbins. Ông ta nói rằng, bà Choi đã rất ấn tượng với cách trình bày chi tiết của Emily.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Mọi khách hàng đều khác nhau. Đừng dựa vào những khuôn mẫu đã có sẵn.

• Hiểu được các loại khách hàng – kinh tế, sử dụng và chuyên môn – và những tiêu chuẩn họ sẽ dùng để mua hàng và ảnh hưởng của họ tới quyết định mua hàng.

• Hiểu được vai trò của khách hàng – người ủng hộ, người chống đối, người hướng dẫn và người gác cổng – và cách ứng xử với họ trong quá trình mua bán.

• Hãy suy nghĩ cẩn thận về tính cách của khách hàng và cách bạn điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với họ.

• Thường xuyên đề nghị khách hàng phản hồi về cách nhìn của họ về mối quan hệ với bạn và với công ty bạn.

Chương 5:

Xây dựng sự hợp tác và niềm tin – phương pháp Tôi Nợ Bạn

“Bạn không có cơ hội thứ hai để tạo ra ấn tượng ban đầu.”

--Khuyết danh

Người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thể hiện ý định giúp đỡ khách hàng của họ bằng cách thiết lập mối quan hệ hợp tác ngay khi bắt đầu bất kỳ cuộc nói chuyện nào. Ở chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu cách thức để làm được việc đó.

Công ty Charterhouse – Phần 1

Với kết quả từ những phản hồi của nhiều khách hàng (xem Phụ lục 3 để biết về quá trình phản hồi), Richard và Emily giờ đây đã hiểu hơn nhiều về việc họ được khách hàng nhìn nhận như thế nào. Họ cũng nhận ra: nếu “muốn” nói chuyện được với những kiểu người khác nhau thì họ cũng cần phải có khả năng đa dạng hóa hành vi của mình.

Là người lạc quan, luôn tìm kiếm những cơ hội mới, Emily nhận thấy công ty Charterhouse đang muốn mở rộng phạm vi hoạt động của họ. Emily gọi điện cho thư ký của Giám đốc điều hành để hỏi xem liệu họ có thể sắp xếp được một cuộc gặp với Giám đốc điều hành là Bernard La Salle để bàn xem liệu FuturePerfect có thể giúp Charterhouse về các kế hoạch mở rộng của họ không. Sau ba cuộc gọi và một cuộc gặp “tình cờ” với người thư ký trong tiệm bánh sandwich gần văn phòng của Charterhouse thì cuối cùng Emily cũng đã có được một cuộc hẹn.

Trên đường đi đến cuộc gặp, Richard nói sơ qua với Emily về kế

hoạch bắt đầu cuộc gặp như thế nào.

“Bernard là Giám đốc điều hành vì thế ông ta là người có quyền quyết định. Tôi được biết ông ta cũng thường dành thời gian rảnh rỗi để dạy bọn trẻ đá bóng, vì vậy, có lẽ ông ấy là người quan tâm đến việc giúp đỡ người khác thành người tốt nhất có thể, hoặc có thể ông ta chỉ thích giúp bọn trẻ chiến thắng. Tóm lại, ông ta là một người rất bận rộn”.

“Vì vậy”, Richard nói tiếp: “Tôi nghĩ chúng ta cần một chương trình hành động với bốn điểm:

1 Những rủi ro chính của hệ thống trong quá trình mở rộng kinh doanh

2 Các đặc tính của phần mềm Apostle sẽ giúp xử lý các rủi ro đó ra sao

3 Nói về phần mềm, các quá trình và lợi nhuận cho mọi người

4 Các câu hỏi

“Chương trình này tập trung vào những điều có lẽ ông Bernard sẽ rất quan tâm và ưu tiên, đó là về những tác động đối với nhân viên của ông ta mà phần mềm này sẽ tạo ra.”

Chương trình này có vẻ rõ ràng và logic. Tuy nhiên, Emily cảm thấy không hoàn toàn hài lòng với nó nhưng cô không thể giải thích được vì sao. Cô yêu cầu Richard cho cô vài phút để suy nghĩ về việc đó và dừng lại bên đường để uống cà phê.

5.1 KIỂM SOÁT VÀ CẤU TRÚC

Tạo được ấn tượng ngay trong lần đầu tiên bạn nói chuyện với ai đó là rất quan trọng. Nếu làm được như vậy thì mối quan hệ của bạn sẽ có cơ hội tiến triển thuận lợi. Nếu không bạn sẽ không bao giờ có được mối quan hệ mình muốn hoặc sẽ mất thêm nhiều thời gian và công sức để xây dựng lại mối quan hệ mà lẽ ra bạn đã có thể bắt đầu tốt hơn.

David nhớ lại một tình huống vài năm trước khi anh và một đồng nghiệp là Simon được hai người bán hàng viếng thăm. Họ đã ngồi nói chuyện với những người bán hàng này trong một giờ đồng hồ và đã có một cuộc bàn luận rất cởi mở và thoải mái về tình hình công việc của họ và những vấn đề họ đang gặp phải. Những người bán hàng đó đã cố gắng đưa ra những câu hỏi phù hợp và không

một lần nào quảng cáo về sản phẩm của họ.

Năm sau, những người bán hàng đó quay lại và một cuộc gặp tương tự lại diễn ra. Sau cuộc gặp, Simon hỏi David: "Họ muốn gì vậy?" "Tôi không biết", David trả lời, "Đó là một cuộc gặp kỳ lạ".

Năm sau, khi những người bán hàng đó tiếp tục gọi điện để hẹn gặp, David và Simon đã từ chối vì họ quá bận rộn.

Có thể những người đó có những sản phẩm tuyệt vời để bán và sản phẩm đó rất có giá trị, nhưng chưa bao giờ họ nói ra mục đích của mình và kết quả là David và Simon không thể tìm thấy được chút lợi ích nào khi đầu tư thời gian cho họ.

Những yếu tố quan trọng để tạo ra ấn tượng tốt ban đầu là:

• Tập trung vào khách hàng (đừng tập trung vào sản phẩm và dịch vụ)

• Tôn trọng (người mua)

• Nhân tố khác biệt (phải tạo ra sự khác biệt trong phương pháp của bạn so với những đối thủ cạnh tranh).

Trong chương trước, chúng tôi đã nói về những loại khách hàng khác nhau, về vai trò và những nét tiêu biểu trong tính cách của họ. Ngoài ra, chúng tôi cũng nói về sự cần thiết phải hiểu được những động lực của họ. Bây giờ, chúng ta cần phải lưu tâm đến việc, tìm kiếm những đầu mối giúp chúng ta hiểu hơn về khách hàng, đồng thời giải thích với họ ngay khi bắt đầu cuộc nói chuyện rằng chúng ta tôn trọng họ và thật sự muốn giúp họ đạt được các mục tiêu của mình. Chúng ta phải làm cho họ hiểu rằng chúng ta ở đây là để giúp họ vượt qua bất kỳ thử thách nào họ đang phải đối mặt (cả trong và ngoài công việc) – điều này đối lập với phương pháp thuyết phục, hoặc thậm chí là nài ép họ mua sản phẩm của chúng ta.

Tuy nhiên, vẫn có nhiều khách hàng thích được thuyết phục hơn. Họ mong chờ được thuyết phục. Thậm chí, một số khách hàng còn thích thú với trò này và cài bẫy những người bán hàng không cảnh giác. Bạn đừng cho rằng tất cả mọi người đều muốn bắt đầu cuộc nói chuyện bằng cách nói về cuộc sống riêng tư và các mối quan tâm của mình. Thậm chí, nếu bạn và khách hàng là những người bạn chơi golf với nhau thì việc bàn luận về chủ đề liên quan đến tình yêu thể thao của họ trong môi trường công việc cũng có thể khiến họ cảm thấy bạn đang xâm phạm vào không gian riêng

tư của họ. Hãy thận trọng.

Với nhiều năm kinh nghiệm, khách hàng lại lầm tưởng rằng hành vi thuyết phục của người bán hàng là hoàn toàn bình thường và họ cho rằng:

"Trường hợp tốt nhất, họ sẽ nói cho tôi tất cả thông tin về những sản phẩm họ bán và về công ty của họ mặc dù tôi không hề quan tâm đến việc mua. Trường hợp xấu nhất, họ sẽ cố gắng dùng những bài thuyết trình theo kịch bản để thuyết phục hoặc thậm chí lôi kéo tôi."

Song phương pháp bán hàng Tôi Nợ Bạn đã phá vỡ mô hình này, thậm chí còn làm cho những khách hàng thờ ơ nhất cũng phải chú ý. Trong những chương trước, chúng ta đã biết cách hiểu được khách hàng và ghi nhận rằng họ có nhiều sở thích và lựa chọn. Một lựa chọn đó là liệu họ sẽ nhìn hay nói chuyện với bạn. Khi đồng ý làm điều này thì khách hàng sẽ:

• Dành cho bạn một phần thời gian quý giá của họ

• Rất sẵn sàng nghe bạn hỏi, dù họ có trả lời hay không

• Đưa ra những thông tin về cơ quan hoặc chính bản thân họ - trong đó có nhiều thông tin quan trọng.

• Bắt đầu một quá trình mà có thể cuối cùng sẽ dẫn tới việc họ trả tiền cho sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng ta.

Kết quả, hành động này của khách hàng sẽ khiến người bán hàng cảm thấy mình nợ họ một khoản và phải đền đáp lại họ một cái gì đó. Đó chính là đặc điểm của phương pháp Tôi Nợ Bạn.

Sau đây là những gì người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn cần trả lại:

• Sự kiểm soát – đưa ra cho khách hàng định hướng quá trình, nội dung và thời lượng của cuộc thảo luận

• Cấu trúc – tận dụng tối đa thời gian được ban tặng

• Chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức – thường là tài sản không được tận dụng và bị đánh giá thấp nhất trong các công cụ của người bán hàng.

Lần đầu tiên khi chúng tôi giới thiệu phương pháp này, nhiều

người bán hàng nói: "Chúng tôi đã làm như vậy rồi." Vì vậy, chúng tôi đã tiến hành một cuộc khảo sát ghi lại các đoạn mở đầu của họ.

Đây là một ví dụ điển hình:

Những lời pha trò vui vẻ... cảm ơn vì đã hiểu tôi... cuộc nói chuyện được tiếp tục bằng khoảng im lặng khi khách hàng đưa ra những câu trả lời chỉ có một từ, và sau đó là một lời chuyển đổi đột ngột của người bán hàng sang các vấn đề công việc.

"Tôi biết là bạn rất bận rộn, vậy hãy cho tôi được phép bắt đầu bằng cách nói cho bạn biết vài điều về công ty tôi. Chúng tôi là [thứ hạng] công ty lớn nhất trong ngành và công việc của chúng tôi đã bắt đầu từ [năm]. Chúng tôi tuyển dụng [số người] người trong [số] thị xã/thành phố/bang/quốc gia và được ghi nhận là nhà tiên phong trong [lĩnh vực hoặc chuyên môn].

"Hôm nay tôi muốn nói với bạn về [tên sản phẩm hoặc dịch vụ]."

Sự khởi đầu này chỉ khẳng định thêm sự nghi ngờ của khách hàng rằng họ sắp phải mua hàng. Đôi lúc, khách hàng sẽ đi thẳng vào vấn đề: "Được rồi, hôm nay anh sẽ nói với tôi về điều gì?" Khi phải đối mặt với câu hỏi như vậy, thì bạn nên cố gắng đi thẳng vào vấn đề và nói với họ về sản phẩm của mình. Đừng mắc bẫy của họ.

Vậy làm thế nào để thoát khỏi bẫy của họ? Chủ yếu là bằng cách ghi nhớ, bạn không thể hy vọng bán được sản phẩm của mình nếu khách hàng chưa hề đưa ra bất kỳ dấu hiệu nào về nhu cầu của họ. Các sản phẩm hoặc dịch vụ bạn bán càng phức tạp và quan trọng bao nhiêu (ví dụ như khi có rủi ro nào đó với khách hàng) thì điều này càng trở nên quan trọng bấy nhiêu.

Trong các tình huống này, điều đầu tiên bạn cần phải làm đó là xây dựng được yếu tố lòng tin, hoặc ít nhất cũng phải thiết lập được sự hợp tác rồi sau đó mới xem mình sẽ có khả năng giúp đỡ như thế nào.

Một ví dụ tốt về những gì không nên làm thường được chứng minh bằng các công ty bất động sản cố gắng thuyết phục bạn bán nhà cho họ.

Gần đây, Keith đang muốn bán một căn hộ.

Bây giờ, chúng ta hãy xem xét hoạt động của các công ty bất động sản. Rất khó để phân biệt sự khác biệt giữa họ. Các cửa hàng của họ nằm san sát cạnh nhau. Mức phí họ đưa ra cũng gần như nhau

hoặc nếu có chênh lệch thì cũng rất ít.

Trong những tình huống ấy, cuộc gặp đầu tiên có ý nghĩa quyết định. Đó là lần duy nhất một công ty có thể tạo cho họ sự khác biệt. Keith cũng sẽ chỉ cho họ nhiều nhất năm phút để đạt được điều đó.

Năm ngoái, một công ty đã có giai đoạn khởi đầu rất tốt với Keith nhưng sau đó đã bỏ mất sự thuận lợi đó. Thực tế, nhân viên của công ty bất động sản đã mở đầu cuộc nói chuyện bằng cách hỏi: "Anh muốn gì từ công ty bất động sản của chúng tôi?" Điều đó đã gây ấn tượng mạnh với Keith. Đó có lẽ là điều khác biệt và có lẽ họ muốn hiểu và giúp đỡ anh. Keith trả lời: "Các phản hồi của công chúng, cảnh báo trước về căn hộ và không gây áp lực giảm giá trong vài tuần."

Nhân viên công ty đó trả lời: "Đó là những thứ mà mọi người đều nhắc tới". và điều đó đã làm mất hết sự tín nhiệm của Keith. Tất cả mọi người đều không mong muốn đạt được cùng một thứ.

Sau đó, người nhân viên trình bày khoảng 20 phút về những gì họ sẽ làm và việc dịch vụ của họ tốt hơn các công ty khác như thế nào. Anh ta không hề hỏi Keith là anh ấy muốn được gì trong cuộc gặp này và thậm chí cũng không hỏi xem Keith có bao nhiêu thời gian. Người nhân viên này hoàn toàn không quan tâm tới những vấn đề cá nhân như việc: con của Keith đang khóc ở nhà và Keith phải đi ngay vì khuỷu tay của anh ta đang bị đau.

Tất cả những gì anh ta cần phải làm là phải nhận ra và hiểu được những gì đang xảy ra quanh Keith và hỏi Keith muốn gì ở họ. Nếu làm được như vậy ngay trong lần gặp đầu tiên, họ đã có thể dễ dàng đạt được mục đích công việc.

Hơn nữa, vì sản phẩm cung ứng của anh ta cũng giống như sản phẩm của những người khác nên thực ra, anh ta phải làm tốt hơn để giữ Keith ở lại chỉ trong vòng 15 giây và đưa cho anh các hóa đơn để ký. Đó ít nhất cũng là cách bán hàng thông thường, phổ biến. Nhưng người nhân viên đã không làm được như vậy và anh ta đã bị từ chối ngay trong lần gặp đầu tiên.

5.2 TÔI NỢ BẠN

Phương pháp Tôi Nợ Bạn trong cuốn sách này bắt nguồn từ công cụ tinh thần mà chúng ta dùng để thiết lập các cuộc gặp gỡ với khách hàng trên con đường tiến tới những mối quan hệ tin tưởng lâu dài. Sau đây là cách hoạt động của phương pháp này:

TÔI thể hiện ý định hoặc mục đích. Ngay từ đầu, bạn cần phải giải thích cho khách hàng lý do tại sao bạn đang lấy đi thời gian quý báu của họ. Vấn đề mấu chốt ở đây là hãy cố gắng diễn đạt những gì bạn muốn làm để có thể giúp đỡ khách hàng. Tốt hơn là hãy liên kết ý định của bạn với những nghiên cứu bạn đã đảm nhiệm về công ty hoặc ngành của khách hàng. Nếu là khách hàng, bạn sẽ thích nghe đoạn mở đầu nào hơn trong số những đoạn sau đây?

1 "Chúng tôi vừa cho ra đời một mạng máy chủ mới, giảm thời gian phân tích mạng tới 20% và tăng 200% khả năng lưu trữ."

2 "Như anh biết, chúng tôi xây dựng và bán các mạng máy chủ. Tuy nhiên, mục đích tôi đến đây hôm nay không phải là để bán hàng. Thay vào đó, những gì chúng tôi muốn làm là tìm hiểu xem liệu anh có quan tâm đến vấn đề lưu trữ dữ liệu hay không. Một trong những khách hàng của chúng tôi gần đây cho tôi biết việc lưu trữ dữ liệu và tình trạng tắc nghẽn mạng đã trở thành những vấn đề lớn khi họ muốn chuyển sang quản lý dữ liệu dạng số. Tình cờ tôi cũng được biết rằng việc quản lý dữ liệu cũng đang là một thách thức quan trọng đối với công việc của anh, vì thế tôi muốn hiểu rõ hơn về cách quản lý công việc giấy tờ hiện tại của anh để tôi có thể đưa ra vài ý tưởng giúp anh có thể làm điều đó tốt hơn."

Cả hai phương pháp trên đều là cách mở đầu trực tiếp nhưng phương pháp thứ hai sẽ tạo cảm giác thoải mái hơn cho khách hàng vì họ hiểu rằng họ sẽ không phải mua hàng ngay ngày hôm nay.

NỢ và đặc biệt chữ "chúng tôi" nhắc chúng ta nhớ cuộc gặp là một thứ kết hợp và chúng ta đã có thể đạt được sự hợp tác lớn hơn nếu cố gắng chuyển quyền kiểm soát của cuộc gặp (thường thì càng nhiều càng tốt) cho khách hàng ngay khi cuộc gặp bắt đầu. Hãy xem xét hai lựa chọn cho cách tiến hành cuộc gặp dưới đây:

1 "Tôi đã chuẩn bị một chương trình nghị sự. Đầu tiên, hãy nói về số lượng giấy tờ công ty anh đang phải xử lý và hiện nay anh làm cách nào để quản lý số lượng giấy tờ ấy. Sau đó, tôi sẽ giới thiệu vài điều về mạng máy chủ mới của chúng tôi. Và cuối cùng là phần hỏi và trả lời những vấn đề liên quan."

2 "Đầu tiên, xin cảm ơn anh đã dành thời gian cho tôi. Chúng ta có bao nhiêu thời gian nhỉ? "Tôi nghĩ sẽ có ích cho cả hai bên nếu trước tiên chúng ta nói về những mục tiêu chính của cơ quan bạn và điều đó ảnh hưởng đến việc lưu trữ dữ liệu như thế nào. Sau đó, tôi sẽ chia sẻ cho anh nhiều sáng kiến của các cơ quan khác mà

chúng tôi đã từng nói chuyện và hợp tác làm việc."

BẠN tức là tập trung vào hiệu quả mà khách hàng sẽ có được và phát biểu ngay khi bắt đầu cuộc gặp rằng bạn muốn họ có được điều gì đó sau cuộc gặp. Đây là phần truyền đạt họ biết có những phần thưởng dành cho họ ngay lập tức.

Điều này là rất khó đối với một số người bán hàng – thường là do họ đánh giá thấp kinh nghiệm của chính mình. Ở đây, chúng tôi không nói rằng chúng ta có thể đem lại cho họ cái gì đó hữu hình – điều này thường khó xảy ra. Điều có thể xảy ra là hãy cho họ thấy những ý định của bạn có thể đem lại cho họ nhiều phần thưởng vô hình dưới hình thức các ý tưởng, kinh nghiệm, sự liên lạc và một số thông tin hữu ích khác mà họ có thể thảo luận.

Chúng ta lại có hai ví dụ nữa. Một ví dụ tập trung vào việc bán hàng và một ví dụ giúp khách hàng đạt được những mục đích của họ:

1 "Khi cuộc gặp kết thúc, tôi sẽ hiểu rõ hơn về những thách thức bạn đang phải đối mặt và chúng ta sẽ bắt đầu một mối quan hệ lâu dài và đôi bên cùng có lợi."

2 "Trong cuộc gặp, tôi sẽ cố gắng chia sẻ vài ý tưởng và kinh nghiệm từ công việc của chúng tôi với những tổ chức khác. Hy vọng nó sẽ có giá trị với bạn và có thể giúp bạn hoặc là tránh được những sai lầm mà những người khác đã mắc phải, hoặc tốt hơn là cung cấp cho bạn những phương pháp để vượt qua những thách thức đó. Bạn thấy điều đó thế nào?"

Sự phân biệt giữa hai ví dụ trên là rất rõ ràng. Trong ví dụ đầu tiên, người bán hàng ở vị thế kiểm soát. Đối với nhiều người bán hàng thì đây là một kịch bản quen thuộc và thoải mái. Tình huống thứ hai thì không thế. Điều gì sẽ xảy ra nếu khách hàng nói về điều gì đó mà bạn không biết, hoặc về một lĩnh vực mà bạn không có hàng hóa nào phù hợp để giúp họ? Với người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn đây lại là một cơ hội tuyệt vời. Bạn có thể sử dụng vốn kiến thức của mình hoặc tra thông tin trên mạng để giúp khách hàng. Như vậy, họ sẽ rất ấn tượng với bạn!

Đừng đưa ra những lời hứa mơ hồ như: "Tôi hy vọng chúng ta sẽ có thể làm việc với nhau trong tương lai." Điều này sẽ không đền đáp được khoảng thời gian khách hàng đang bỏ ra lúc đó. Nó thiếu sự tác động và mở đường cho sự hiểu lầm. Tương tự, việc thể hiện sự hiểu biết của mình cũng không phải là một lựa chọn hay.

Vậy chúng ta nên đáp lại như thế nào? Hãy thử phương pháp Tôi Nợ Bạn! Nó sẽ khác biệt và rất hiệu quả. Rất nhiều người bán hàng theo phương pháp thuyết phục cũng đã bắt đầu cảm thấy không thoải mái với cách bán hàng của mình. Điều này dẫn đến việc họ sẽ đánh giá thấp giá trị của những kiến thức và ý tưởng họ phải đưa ra. Các tổ chức luôn quan tâm nghe ngóng các tin tức thực hành và cạnh tranh tốt nhất. Họ sẽ cảm ơn bạn vì đã cung cấp cho họ những thông tin đó.

Một chiến thuật xây dựng mối quan hệ của David là chỉ cho khách hàng tới những tổ chức tư vấn khác vì họ là chuyên gia trong các lĩnh vực ngoài lĩnh vực chuyên môn của anh. Khi bắt đầu cuộc gặp đầu tiên với một khách hàng tiềm năng, anh luôn nhớ để nói những điều như:

"Và những gì tôi hy vọng chính là với việc lắng nghe kế hoạch trong vòng 12 tháng tới của bạn, tôi có thể cung cấp cho bạn những phương pháp mà người khác đã áp dụng để giải quyết những vấn đề tương tự và gợi ý cho bạn những ý tưởng về những gì hiệu quả hoặc không hiệu quả. Tôi cũng sẽ gợi ý cho bạn một số người để bạn liên lạc nếu như đó là chủ đề ngoài lĩnh vực chuyên môn của tôi."

Và với sự nhiệt tình của mình, David luôn nhận được những lời khen ngợi vào cuối mỗi cuộc gặp kiểu này như: "Anh thật sự khác biệt so với những người tư vấn khác."

Lý do phương pháp Tôi Nợ Bạn có tác động lớn như vậy đối với cách mở đầu cuộc gặp mặt là bởi vì nó tạo ra sự khác biệt lớn, thu hút sự chú ý của khách hàng và định hướng cuộc gặp đến con đường của sự hợp tác. Nó thu được những kết quả rất tích cực cho cả người mua và người bán:

Lợi ích cho khách hàng tiềm năng	*Lợi ích cho người bán hàng tiềm năng*
■ Cảm giác có được sự kiểm soát ■ Hiểu được cuộc nói chuyện đang nói về cái gì ■ Hiểu được cuộc nói chuyện sẽ diễn ra như thế nào ■ Hiểu được họ sẽ thu được những gì sau cuộc nói chuyện đó	■ Củng cố sự tin nhiệm trong cách nhìn của khách hàng bằng sự tự tin ngay khi bắt đầu cuộc nói chuyện ■ Hạn chế việc nói quá nhiều và chiếm quyền kiểm soát cuộc nói chuyện ■ Thuyết phục khách hàng và bắt đầu một quá trình hợp tác

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, để tạo sự khác biệt giữa bạn với những đối thủ cạnh tranh khác, hãy bắt đầu bằng cách tạo sự khác biệt ngay từ lúc mở đầu một cuộc gặp. Đó là một bước tiến

lớn trong hướng đi đúng.

Phương pháp Tôi Nợ Bạn mang lại hiệu quả cao nhất trong các tình huống trực tiếp, nhưng nguyên tắc trao quyền kiểm soát cũng liên quan tương tự đến các cuộc gọi chào hàng, như trong ví dụ sau:

Keith thường xuyên nhận được các cuộc gọi chào hàng từ hai công ty tại Úc, nơi mà những cuộc gọi chào hàng thường khá phổ biến. Cũng như hầu hết mọi người, phản ứng tự nhiên của anh là tức giận và thất vọng. Tuy nhiên, hai công ty này đã có những phương pháp rất khác nhau và kết quả là đã nhận được những phản ứng hoàn toàn khác nhau từ Keith.

Công ty thứ nhất đang cố bán cho Keith một căn hộ sử dụng theo thời gian . Phương pháp gọi điện thoại của họ là bắt đầu nói ngay khi anh

vừa nhấc máy và sau đó, họ nói, nói và nói. Hầu như lần nào Keith cũng đều gác máy chỉ sau 15 giây. Tuy nhiên, thỉnh thoảng Keith im lặng giữ máy và ngày càng tức giận cho đến khi họ kết thúc "bài diễn văn" của mình. Khi đó, người bán hàng ở đầu dây bên kia hỏi ý kiến của Keith và ngay lập tức sẽ phải hối hận vì đã cho anh cơ hội nói những gì anh nghĩ! Tỷ lệ thất bại của họ là 100%.

Công ty thứ hai cũng cố gắng bán cho Keith những sản phẩm và dịch vụ viễn thông. Nhưng phương pháp của họ là nhanh chóng để Keith kiểm soát. Họ đã trao quyền cho Keith kết thúc cuộc gọi trong vòng mười giây đầu và với cách thức rất đơn giản. Họ hỏi: "Anh có thể dành cho chúng tôi năm phút được không?" Hầu như lúc nào Keith cũng nói: "Không". Và có khoảng 30% số lần Keith nói: "Không, nhưng nếu hai phút thì được." Còn rất hiếm khi anh thật sự mua.

Tỷ lệ thành công 30% không phải là một tỷ lệ lớn, nhưng nó vẫn còn tốt hơn 0% rất nhiều. Khi Keith được trao quyền nói rằng mình không có thời gian, thường có những phản ứng tự nhiên vì anh cảm thấy mình có quyền kiểm soát và nó tạo ra khả năng anh có thể đồng ý nói chuyện với họ lớn hơn. Nếu điều này hiệu quả với người bán hàng trong các tình huống gọi điện chào hàng thì chắc chắn việc chuyển quyền kiểm soát trong các tình huống bán hàng trực tiếp cũng rất đáng để thử.

Trong chương tới, chúng ta sẽ nói về cách chuyển đến giúp đỡ và ưu tiên cho bất kỳ thách thức nào họ đang phải đối mặt – mong

muốn bổ sung sự tiết lộ, sự cởi mở và chia sẻ những hạt giống của sự hợp tác và việc xây dựng niềm tin được nảy mầm thông qua việc sử dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn để mở đầu một cuộc thảo luận.

Công ty Charterhouse – Phần 2

Sau khi uống một tách cà phê và suy nghĩ vài phút, Emily nhận ra vì sao cô lại cảm thấy không hài lòng về chương trình nghị sự Richard đã chuẩn bị.

Mặc dù cấu trúc của chương trình nghị sự đã rất chặt chẽ và chính xác nhưng vẫn còn rất nhiều thiếu sót:

• Nó đặt Richard và Emily vào thế nắm quyền kiểm soát cuộc gặp.

• Nó chưa bao gồm thời gian phát sinh hoặc thời gian để Bernard thảo luận về những chủ đề ông ta quan tâm.

• Có một nguồn thông tin cho rằng Charterhouse đang phải đối mặt với các sức ép cạnh tranh. Điều này có thể đúng nhưng nếu đưa nó vào trong chương trình nghị sự thì sẽ có rủi ro thất bại.

• Họ đã giả định Bernard muốn nghe về phần mềm của họ.

• Cả chương trình nghị sự dường như lấy trung tâm là phần mềm Apostle, trong khi cần phải tập trung vào Charterhouse.

Emily nói chuyện với Richard và đề nghị họ nên thử một phương pháp khác và không tạo ra một chương trình nghị sự mang tính trang trọng. Khi đến nơi, Emily bắt đầu chương trình.

“Xin cảm ơn ông vì đã mời chúng tôi và dành thời gian tiếp chúng tôi. Lý do mà tôi nghĩ cuộc gặp của chúng ta sẽ có ích là vì chúng tôi biết Charterhouse đang lên kế hoạch mở rộng sản xuất và mở một nhà máy mới vào năm tới. Vài tháng trước, chúng tôi đã làm việc với một khách hàng khác về các hệ thống phần mềm văn phòng của họ sử dụng trong sáu nhà máy mới và chúng tôi nghĩ những điều mình biết có thể giúp ích gì đó cho ông.

Trên đường vào đây, tôi đã được thư ký của ông cho biết ông sẽ có một cuộc gặp khác trong 45 phút tới, vì thế tôi nghĩ cách tốt nhất để tận dụng thời gian là ông hãy nói cho chúng tôi biết vài điều về các kế hoạch mở rộng của ông và những thách thức ông đang gặp phải.

Sau đó, chúng tôi sẽ trình bày một số dự án chúng tôi đã thực hiện gần đây để xem có bài học nào chúng tôi đã được học có thể áp dụng vào tình hình của ông hay không. Ông thấy điều đó có ổn không, hoặc ông còn các câu hỏi cụ thể nào muốn hỏi chúng tôi không?"

Bernard trả lời rằng những nét chính như vậy là ổn, vì thế Emily kết thúc bài trình bày của mình:

"Như vậy trong cuộc gặp này, chúng tôi hy vọng sẽ hiểu rõ hơn về các kế hoạch của ông và về phía ông, chúng tôi cũng hy vọng ông sẽ thu được một số kiến thức, kinh nghiệm từ chúng tôi về các dự án tương tự."

"Điều đó quả thực là rất hữu ích," Bernard nói: "Tôi bắt đầu nhé?"

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Lúc đầu, khách hàng có thể nghĩ rằng bạn sẽ thuyết phục họ mua hàng.

• Tạo sự khác biệt với những đối thủ cạnh tranh khác bằng việc thể hiện mong muốn được tìm hiểu các vấn đề và chia sẻ kinh nghiệm.

• Sử dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn để khởi đầu một mối quan hệ hợp tác bằng cách trao quyền kiểm soát các cuộc nói chuyện cho khách hàng.

• Thưởng cho khách hàng vì khoảng thời gian họ dành cho bạn.

Chương 6:
Khám phá những nhu cầu thực

"Một câu hỏi có thể làm bạn trở nên ngốc nghếch trong vòng vài phút, nhưng nếu không hỏi thì bạn sẽ phải chịu sự ngốc nghếch đó suốt đời."

--Ngạn ngữ Trung Quốc

Quá trình bán hàng nói chung cũng tương tự như một điệu nhảy. Tay trong tay, khách hàng và người bán hàng tiến đến gần nhau như những người bạn. Người bán hàng thường có xu hướng muốn chiếm quyền kiểm soát, dẫn dắt và chỉ ra các bước và nhịp điệu. Nhưng như đã trình bày ở các chương trước thì việc trao quyền kiểm soát cho khách hàng lại là một ý kiến hay.

Người bán hàng thường nhảy điệu Tango trong khi một điệu Valse nhẹ nhàng sẽ phù hợp hơn. Người bán hàng luôn tự cho rằng mình biết khách hàng cần gì và họ khuôn quá trình đưa ra câu hỏi theo cách thức mà họ nghĩ sẽ giúp họ phô bày những sản phẩm của mình. Vấn đề ở đây chính là: đó lại là một quá trình không mấy dễ chịu đối với khách hàng.

Trái lại, người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thường lại tập trung vào việc giúp đỡ, đem lại giá trị cho khách hàng từ mọi cuộc tiếp xúc. Cách để đạt được điều này là thông qua quá trình hướng dẫn hiệu quả nhằm giúp khách hàng nhận thức được những sự ưu tiên của họ. Chương này sẽ giới thiệu cho bạn quá trình hướng dẫn SHAPE và Bảng Giá Trị, các yếu tố cốt lõi trong bộ công cụ của người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn.

Công ty Integrated Architects – Phần 1

Chris Schumacher - đối tác vận hành của công ty Integrated

Architects, gọi cho Richard và Emily nói ông thấy quảng cáo của FuturePerfect về hệ thống Pilot mới và muốn biết thêm vì Integrated Architects đang xem xét việc thay thế hệ thống kiểm soát mua bán hiện tại của họ.

Richard và Emily tìm hiểu mọi thông tin về Chris: ông ta thuộc týp người nào, có vai trò ra sao và các tiêu chuẩn mua hàng của ông ta như thế nào.

Cuộc gặp được tổ chức tại văn phòng của Chris và diễn ra tốt đẹp trong vòng một giờ đồng hồ như kế hoạch đã định. Richard giải thích các đặc điểm chi tiết của hệ thống Pilot mới cho Chris và cùng thảo luận về giá cả, các lựa chọn ứng dụng. Chris đặt câu hỏi về hệ thống và lịch sử thành tích của FuturePerfect, rõ ràng là ông ta rất quan tâm đến công ty của họ. Emily liệt kê cho Richard tên tất cả những công ty họ từng hợp tác, và đó quả thật là một danh sách ấn tượng.

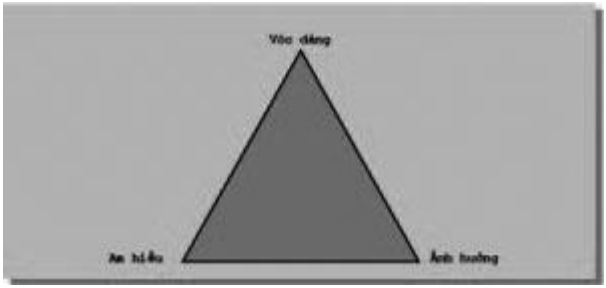
Richard nghĩ cuộc gặp đã diễn ra tốt đẹp. Emily thì không chắc lắm. Cô nghĩ có lẽ họ đã dành quá nhiều thời gian nói về hệ thống Pilot mà không dành nhiều thời gian để hiểu Integrated Architects sẽ sử dụng hệ thống này như thế nào. Thời gian dành cho họ là 70% và cho Chris là 30%.

Cô nghĩ Chris hài lòng với những thông tin về sản phẩm, nhưng cô cũng băn khoăn về việc ông không hề đưa ra tín hiệu đã sẵn sàng mua hàng.

6.1 QUYỀN LỰC CÁ NHÂN

Một điểm khởi đầu hữu ích để hiểu động lực của những tương tác giữa người bán hàng và khách hàng chính là việc hiểu về quyền lực cá nhân. Về mặt tích cực, mọi người thấy thoải mái và thu hút sức mạnh từ quyền lực cá nhân của họ. Thật không may là nó cũng có thể hạn chế rất lớn khả năng hiểu được người khác.

Quyền lực cá nhân bắt nguồn từ sự kết hợp của ba yếu tố, đã được chỉ ra trong hình 6.1.



Hình 6.1 Quyền lực cá nhân

Vóc dáng

Vóc dáng là hình dáng cơ thể. Bạn chỉ có thể cải thiện vóc dáng của mình ở một mức độ nhất định vì nhìn chung, bạn được sinh ra cùng với nó. Những người có vóc dáng quyến rũ sẽ có lợi thế hơn mọi người.

Nhiều người có ảnh hưởng, bao gồm nhiều chính trị gia, đều sở hữu những vóc dáng quý giá. Cựu Tổng thống Mỹ Bill Clinton đã xây dựng được một sự nghiệp đáng kể dựa vào vóc dáng của mình.

Tuy nhiên, từ khía cạnh một mối quan hệ, sẽ rất khó để phát triển một mối quan hệ hợp tác nếu chỉ dựa vào vóc dáng. Vóc dáng có thể hấp dẫn người khác, nhưng nó cũng có thể làm người khác thấy sợ. Hơn nữa, mặc dù vóc dáng có thể gây ấn tượng vào lúc khởi đầu mối quan hệ nhưng theo thời gian, khách hàng có thể bắt đầu cảm thấy mình không nhận được đủ giá trị từ người bán hàng. Điều đó làm khách hàng có thể suy nghĩ:

“Họ có vẻ bề ngoài hấp dẫn nhưng họ không làm thay đổi được suy nghĩ của tôi (ảnh hưởng) và họ có vẻ không hiểu biết nhiều như tôi nghĩ ban đầu (sự am hiểu).”

Sự am hiểu

Sự am hiểu chính là kiến thức. Điều này nói đến vấn đề trí óc. Nó là sự nối kết những gì bạn biết, những người bạn biết và những nơi bạn đã đến. Những người am hiểu sẽ luôn tự tin với vốn kiến thức của mình. Mỗi người thường am hiểu về một lĩnh vực nào đó, ví dụ: các chuyên gia tin học, kỹ sư, luật sư, kế toán,...

Nếu căn cứ trên sự am hiểu để ghép hai người lại thành một đội thì họ sẽ cạnh tranh, thi đua để cố gắng làm tốt hơn người kia. Vấn đề không chỉ là một trong số họ đúng mà phải là người này

đúng hơn người kia. Trong trường hợp này, hầu như sẽ không thể xây dựng mối quan hệ hợp tác.

Ảnh hưởng

Ảnh hưởng là khả năng tạo ra sự thay đổi trong khoảnh khắc thông qua sự tham gia và đặt câu hỏi, đó là chất xúc tác. Người có sức ảnh hưởng thấy thoải mái khi tham gia với người khác.

Những chính trị gia và doanh nhân luôn tìm cách nâng cao những kỹ năng tác động của mình. Chính những kỹ năng đó làm cho họ có tầm ảnh hưởng. Họ sử dụng các kỹ năng của mình để thách thức sự sắc bén chính trị, chiến thuật và các kế hoạch hiện tại thông qua việc đặt ra những câu hỏi sắc bén.

Vì sao cần phải phát triển những kỹ năng ảnh hưởng?

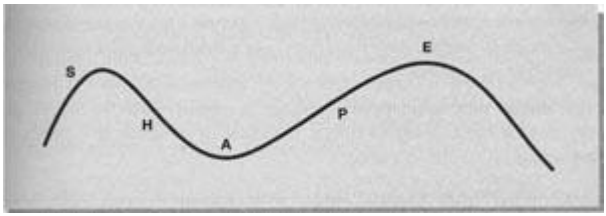
Phát triển những hiểu biết về các nhu cầu của khách hàng chính là nhân tố quyết định để bán hàng thành công. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy nhiều người bán hàng bị rơi vào bẫy nói về sản phẩm hoặc dịch vụ của họ trước khi hiểu đầy đủ về những nhu cầu của khách hàng. Điều này minh chứng cho sự tự định kiến, đối lập với sự tập trung vào khách hàng và có thể dẫn tới những kết quả tai hại.

Những gì khách hàng cần đó là muốn được giúp đỡ. Nếu trong mọi cuộc gặp, người bán hàng luôn thể hiện được sự quan tâm chân thành đến những nhu cầu, mong muốn của khách hàng thì người đó đã biết vận dụng các kỹ năng tác động.

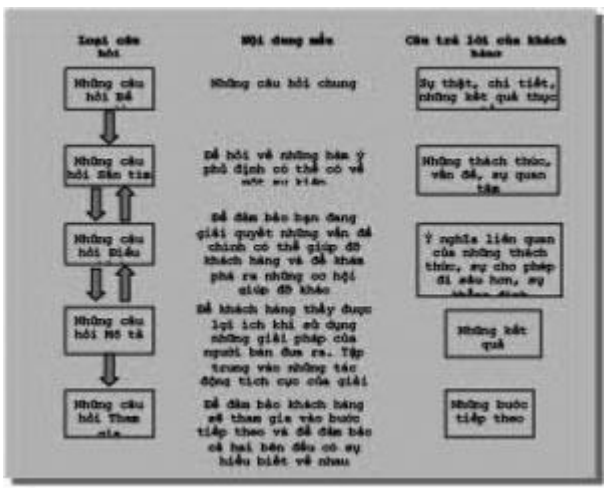
Phần còn lại của chương này sẽ giới thiệu hàng loạt những công cụ và quá trình giúp tăng mức độ ảnh hưởng của bạn. Điều này không chỉ tăng khả năng hiểu được những nhu cầu của khách hàng và xây dựng các mối quan hệ hợp tác, mà nó còn làm tăng sự tự tin của bạn trong những tình huống bạn không có được câu trả lời.

6.2 GIỚI THIỆU SHAPE

Hình 6.2 biểu diễn mô hình SHAPE của chúng tôi. Quá trình giải quyết yêu cầu SHAPE (hình 6.2) nhằm sắp xếp những câu hỏi của người bán hàng phù hợp với hướng suy nghĩ của khách hàng (xem hình 1.2)



Hình 6.2 Mô hình SHAPE


Những câu hỏi Bề
Những câu hỏi Săn tìm
Những câu hỏi Diễu
Những câu hỏi Mô tả
Những câu hỏi Tham gia
Những câu hỏi chung
Những thách thức, vấn đề, sự quan tâm
Ý nghĩa liên quan của những thách thức, sự cho phép đi sâu hơn, sự
Những kết quả
Những bước tiếp theo

Hình 6.3 Quá trình SHAPE

Nhìn chung, quá trình SHAPE thường diễn ra như hình 6.3. Các mũi tên trong hình 6.3 để chỉ chuỗi hành động đặc trưng nhưng chuỗi này thường cũng không cố định. Trên thực tế, trong quá trình của bất kỳ cuộc tiếp xúc nào thì toàn chuỗi, hoặc từng phần của nó sẽ được lặp lại khi thảo luận về nhiều chủ đề khác nhau. Việc lặp lại cũng thường xảy ra, ví dụ các câu hỏi Bề ngoài thường được đưa ra để tìm các sự thật bổ sung sau khi một câu hỏi Săn tìm đã nhận ra được một thách thức hoặc vấn đề.

Tuy nhiên, bạn không nên dùng các câu hỏi Tham gia cho đến khi khách hàng đã cho bạn thấy những nhu cầu. Tương tự như vậy, một vấn đề quan trọng không kém là cần nhận ra được sự khác nhau giữa một vấn đề và một nhu cầu.

Mọi người thường hiểu những lời phát biểu của khách hàng về một vấn đề là lời phát biểu về một nhu cầu. Suy nghĩ sâu hơn sẽ tiết lộ sự khác nhau giữa một vấn đề và một nhu cầu. Hàng ngày, mỗi chúng ta đều phải đối mặt với rất nhiều những vấn đề và

thách thức trong cuộc sống riêng tư cũng như trong công việc. Có nhiều thứ chúng ta quyết định thay đổi ngay vào ngày hôm đó, còn những thứ khác chúng ta có thể cho phép nán lại một thời gian. Một số thứ hóa ra chẳng là vấn đề gì cả hoặc chỉ là biểu hiện của một vấn đề lớn hơn. Với khách hàng cũng thế. Vấn đề không phải là nhu cầu. Nhu cầu là khi khách hàng nói với bạn rằng họ không chỉ gặp phải một vấn đề mà họ còn muốn giải quyết vấn đề đó.

Bây giờ, chúng ta sẽ khám phá chi tiết từng giai đoạn của quá trình SHAPE.

6.3 BỀ NGOÀI (NHỮNG SỰ THẬT)

“Có sự khác biệt lớn giữa việc lắng nghe với việc chờ đến lượt mình nói.”

(Khuyết danh)

Những câu hỏi Bề ngoài -> Thông tin

Rất nhiều cuộc gặp mặt giữa người bán hàng và khách hàng bắt đầu bằng giả định của người người bán hàng là có một vấn đề ở đây cần họ giải quyết. Và hậu quả là chủ đề các cuộc gặp thường nhanh chóng rơi vào những vùng tiêu cực tiềm ẩn, ví dụ như việc thảo luận về các vấn đề ấy. Khi đó, người bán hàng sẽ nhanh chóng rơi vào cái bẫy quảng cáo sản phẩm của mình quá sớm.

Một thất bại tiêu biểu

Một công ty tư vấn kinh doanh được mời thầu một gói công việc của một doanh nghiệp lớn ở Trung Quốc. Để thể hiện tinh thần làm việc nghiêm túc của mình, công ty tư vấn quyết định cử năm nhân viên nhiều kinh nghiệm nhất của họ tới Bắc Kinh để gặp và chứng tỏ khả năng của họ với khách hàng. Cuộc họp được tổ chức trong phòng họp hội đồng của công ty, bắt đầu với những lời giới thiệu trang trọng, sau đó chuyển sang phần trình bày.

Nhưng chỉ sau 15 phút, vị chủ tịch của cuộc họp yêu cầu những nhân viên tư vấn tạm dừng bài thuyết trình để gặp và nói chuyện riêng với ông. Ông nói với họ rằng rõ ràng họ không hề hiểu được nhu cầu của phía công ty ông và bài thuyết trình của họ không hướng đến các nhu cầu đó. Ông đề nghị họ nên về xem xét thêm những thông tin đã được cung cấp, sau đó hãy quay lại gặp ông.

Không những họ đã tạo một ấn tượng kém cỏi trong mắt khách

hàng – chứng tỏ mình không hiểu được các nhu cầu của khách hàng – mà họ còn phải mất thêm chi phí cho việc quay lại trình bày và thời gian để nghiên cứu lại phương pháp của mình.

Những nhân viên tư vấn không vui nhưng họ chỉ có thể đổ lỗi cho chính mình. Họ đã sa vào cái bẫy vì cho rằng mình biết câu trả lời – và đã trình bày câu trả lời – mà không hiểu đầy đủ những nhu cầu của khách hàng.

Vậy trong trường hợp này, người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn sẽ xử lý như thế nào? Trước hết, họ sẽ sử dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn để bắt đầu cuộc gặp. Và khách hàng sẽ nói với họ rằng đó không phải là quá trình họ muốn trong cuộc gặp này. Sau đó, người bán hàng sẽ tìm hiểu nhu cầu của khách hàng bằng cách hỏi những câu hỏi Bề ngoài đã được lựa chọn cẩn thận.

Như vậy, bước tiếp theo sau khi giới thiệu theo phương pháp Tôi Nợ Bạn là đưa ra các câu hỏi Bề ngoài. Nhiều câu hỏi chỉ mang tính chất trung lập, nhằm thu được kiến thức. Chúng không ám chỉ hay gợi ra bất kỳ vấn đề nào. Điều này rất quan trọng. Một trong những trở ngại lớn nhất mà nhiều người phải đối mặt lại là việc không có vấn đề nào để thảo luận trong những cuộc nói chuyện với khách hàng tiềm năng. Điều này gợi nhắc đến kiểu bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn. Người bán hàng nên nói chuyện với khách hàng ngay cả khi không có vấn đề nào cần thiết phải giải quyết ngay.

Mục đích của các câu hỏi Bề ngoài là để khai thác thông tin, ý tưởng và suy nghĩ của khách hàng. Việc này giống như việc tìm một viên sỏi lẫn trong đám đất đá và lấy nó ra. Những gì bạn cần làm không phải là đập vỡ viên đá ra mà là phải xới đất lên quanh bờ.

Những câu hỏi Bề ngoài khiến cho khách hàng phải nói về sự thật. Tương ứng với mỗi kiểu câu hỏi Bề ngoài là một kiểu phản ứng của khách hàng, ví dụ:

Câu hỏi bề ngoài	*Phản ứng*
Công việc của anh thế nào?	Có nhiều biến động, thách thức. **Sự thật**
Công việc của anh vào thời gian này trong năm có bận rộn không?	Cực kỳ bận rộn, đây là thời kỳ cao điểm của chúng tôi. **Sự thật**
Ba mục tiêu chính trong năm tới của anh là gì?	Lợi nhuận, nhiều và nhiều hơn nữa. **Sự thật**
Bạn nghĩ mình làm ăn thế nào so với các đối thủ cạnh tranh?	Tôi nghĩ chúng tôi ổn. Tôi nghĩ ngờ rằng chúng tôi cùng hội cùng thuyền. **Sự thật**
Phản hồi của khách hàng thì sao?	Nói chung là tốt. Chẳng có ai nhận được những phản hồi hoàn hảo. **Sự thật**

Các câu hỏi Bề ngoài tiếp theo có thể là:

• "Gần đây anh theo dõi việc bán hàng ra sao?"

• "Anh có thể nói thêm về điều đó được không?"

• "Anh có thể cho tôi biết xem chính xác nó hoạt động ra sao không?"

Khi cuộc nói chuyện diễn ra, khách hàng có thể gợi ý rằng mọi thứ không cần phải hoàn hảo 100%. Đây là một điểm nguy hiểm. Không nên vì thế mà đi thẳng luôn vào vấn đề. Sẽ tốt hơn nhiều nếu ta nghĩ lại xem chính xác khách hàng đã nói gì về chủ đề đó – có thể ở đó có một vấn đề nào đó – sau đó hãy xem xét đưa ra một trong hai loại câu hỏi để thử mức độ của nhu cầu.

Nếu muốn tìm hiểu sâu, bạn nên hỏi thêm một câu hỏi Bề ngoài nữa. Ví dụ:

"Vài phút trước anh có nói rằng tỷ lệ lợi nhuận không được cao như mong đợi. Vậy anh có nghĩ ra nguyên nhân nào gây ra việc đó không?"

Và bạn có khả năng sẽ nhận được nhiều thông tin hơn trong câu trả lời của khách hàng.

Hoặc bạn cũng có thể đưa ra một câu hỏi Săn tìm như:

"Vài phút trước anh có nói tỷ lệ lợi nhuận không được cao như anh mong đợi. Vậy đó có phải là vấn đề anh quan tâm không?"

Câu hỏi này mang sắc thái phủ định. Nó thúc đẩy khách hàng đưa ra một vấn đề hoặc thách thức – và đó là đặc trưng của một câu hỏi Săn tìm.

6.4 SĂN TÌM (CÁC THÁCH THỨC)

Các câu hỏi Săn tìm ->Thách thức, vấn đề

Trước khi đi vào chi tiết của các câu hỏi Săn tìm, bạn cần phải nhắc nhở bản thân rằng mục đích của bạn là giúp khách hàng nhận ra và giải quyết bất kỳ thách thức nào khiến họ lo lắng, chứ không phải vì những thách thức đó quan trọng với bạn.

Việc khách hàng đã biết được những thách thức của họ là gì cũng không phải là trường hợp ngoại lệ. Đôi khi, khách hàng xác định được những vấn đề nhưng lại quá bận rộn để đạt được mức chỉ tiêu nên không có thời gian để suy nghĩ nghiêm túc về những vấn đề.

Không phải lúc nào bạn cũng có thể tự giải quyết được vấn đề của mình. Hãy nghĩ về những trải nghiệm của riêng bạn – nếu không thể tự giải quyết được vấn đề nào đó, đơn giản là hãy nói với người khác về vấn đề của bạn và như vậy có thể làm cho mọi thứ tốt hơn. Trong kinh doanh cũng vậy, tuy nhiên vẫn có nhiều người bán hàng đánh giá không đúng về hiệu quả của việc nói về những vấn đề và lắng nghe những quan điểm khác nhau. Điều đó có thể giúp ích rất nhiều cho khách hàng.

Bây giờ, có thể bạn đang nghĩ: "Được rồi, vậy tôi sẽ là người giúp họ hiểu được vấn đề. Nhưng nếu vấn đề đó không thuộc về lĩnh vực chuyên môn của tôi hoặc phạm vi khả năng mà sản phẩm của tôi có thể giải quyết được thì tôi sẽ giúp họ bằng cách nào?" Có thể là bạn không thể giúp, cũng có thể bạn không biết ai khác có thể giúp, nhưng ít nhất bạn cũng có một cơ hội tốt đó là đã gợi ý cho họ một hướng nào đó. Ví dụ:

Hai cho một

Một khách hàng của Keith là Taxad đang cố bán dịch vụ tư vấn thuế cho một khách hàng là Bluem, nhưng Bluem lại không mua.

Taxad gọi cho Keith để nhờ anh tìm hiểu nguyên nhân, xem chuyện gì đang xảy ra. Keith nhanh chóng tìm ra nguyên nhân của vấn đề. Khi được hỏi: "Thách thức lớn nhất anh đang phải đối mặt là gì?", Bluem trả lời: "Công ty chúng tôi vừa chuyển ra vùng ngoại ô và chúng tôi đang gặp phải vấn đề về việc liên lạc với các

nhà cung cấp và khách hàng của chúng tôi."

Sau đó, Taxad nhờ những nhân viên kỹ thuật của họ giúp Bluem giải quyết vấn đề. Việc khắc phục những vấn đề liên lạc không thuộc về lĩnh vực dịch vụ của họ. Nhưng điều đó đã đem lại hiệu quả. Vấn đề của Bluem đã được giải quyết và Taxad là người đã giúp họ giải quyết vấn đề, do đó, hợp đồng về dịch vụ tư vấn thuế đã được chuyển giao cho Taxad.

Với một số câu hỏi Săn tìm, bạn có thể dự đoán trước những câu trả lời:

Câu hỏi Săn tìm	*Câu trả lời*
Vấn đề đó có ảnh hưởng tiêu cực đến công việc kinh doanh của anh không?	Có, không may là nó làm giảm tỷ lệ lãi ròng của chúng tôi xuống còn 10%. **Vấn đề/Thách thức**
Các khoản thuế nhập khẩu có phải là một vấn đề đối với bạn không?	Có, chu kỳ tiền mặt của chúng tôi đang bị lâm rối tung cả lên. **Vấn đề/Thách thức**
Và sự hỏng hóc của hệ thống máy móc có gây ra vấn đề nào không?	Có chứ, điều đó có nghĩa là chúng tôi đang phải trả tiền cho nhiều người trong khi họ chẳng làm gì cả. **Vấn đề/ Thách thức**
Có phải việc sử dụng nhiều nhà cung cấp cũng dẫn đến các vấn đề về liên lạc?	Có chứ, chúng tôi sẽ luôn luôn bị chậm tiến độ vì các nhà cung cấp thường không liên lạc với nhau. **Vấn đề/Thách thức**
Và nguyên vật liệu xấu cũng là một vấn đề?	Đúng, vì chúng tôi luôn phải điều chỉnh lại kế hoạch – và điều đó khiến chúng tôi tốn rất nhiều tiền bạc. **Vấn đề/ Thách thức**

Sự khác biệt nằm ở những gì khách hàng nói. Trong những câu trả lời của mình, khách hàng cho thấy họ đang lo lắng hoặc quan tâm đến điều gì (phần gạch chân). Các câu hỏi Săn tìm nhằm tìm hiểu liệu những gì đang xảy ra có được coi là một vấn đề hoặc một sự lo lắng hay không.

Khi đã xác định được một vấn đề hoặc một sự lo lắng, bạn cần phải hiểu được ý nghĩa của nó. Bạn cũng cần phải giúp khách hàng hiểu ra để họ quyết định xem liệu đó có phải là một thách thức lớn cần phải giải quyết hay không.

Hãy giúp khách hàng nghĩ về mức độ của thách thức, nó có ảnh

hưởng như thế nào và có những hậu quả tiêu cực nào chưa được lường trước hay không. Ví dụ:

Câu hỏi Săn tìm	*Câu trả lời*
Việc đó có những tác động tiêu cực gì không?	Có chứ, nó dẫn tới những phản hồi tiêu cực từ phía khách hàng **Thách thức lớn hơn**
Sự giảm sút lợi nhuận có tác động gì đến khả năng của bạn dành cho nghiên cứu và phát triển không?	Tôi chưa nghĩ đến vấn đề đó, nhưng đúng là nó cũng có tác động **Thách thức lớn hơn**
Điều đó có tác động gì đến tinh thần của các nhân viên?	Tôi nghĩ là không. Vì chúng tôi vừa tăng lương cho nhân viên. **Thách thức lớn hơn**
Ngoại trừ vấn đề phải chi phí cho nhân viên thì thời kỳ suy thoái này còn tác động gì đến công việc kinh doanh của bạn không?	Nó có thể gây ra những vấn đề với các cuộc họp gặp **Thách thức lớn hơn**
Việc kinh doanh không tốt có những ảnh hưởng gì?	Mức độ căng thẳng của tôi, nhân viên hay cáu bẳn và chu kỳ tiền mặt. **Thách thức lớn hơn**

Chúng tôi đã từng tham gia nhiều dự án mà ở đó người bán hàng luôn nói họ biết câu trả lời cho vấn đề của khách hàng, nhưng khách hàng vẫn không mua hàng. Những vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết có thể là quan trọng đối với khách hàng nhưng không phải là thách thức quan trọng nhất mà họ đang phải đối mặt.

Đôi khi, một câu trả lời cho câu hỏi Săn tìm vẫn chưa phải là vấn đề thật sự đối với khách hàng. Vì vậy, hãy hỏi các câu hỏi Bề ngoài và Săn tìm để:

• Xác định xem liệu các hậu quả tiêu cực có nhiều hơn so với khách hàng nhận ra từ ban đầu hay không – và như vậy nó sẽ trở thành một thách thức, hoặc là:

• Xem liệu có còn vấn đề nào khác không.

Nhiều hơn những gì bạn thấy

Một chuyên gia tư vấn pháp luật nhiều kinh nghiệm đã có lần phải đối mặt với một tình huống khó hiểu. Ông ta gợi ý với một công ty phát triển bất động sản rằng họ có thể thực hiện một dự án đúng luật mà vẫn có thể tiết kiệm được hàng triệu đô-la tiền thuế. Những bước cần thiết để bảo đảm thuận lợi về thuế là tương đối dễ dàng.

Nhưng vị cố vấn này đã rất ngạc nhiên khi khách hàng của ông ta quyết định không thử cơ hội đó. Ông ta không thể hiểu được điều đó và nghĩ rằng vị khách hàng đó thật là ngốc nghếch.

Sự thật không phải thế. Khách hàng của ông ta đơn giản là đang phải xem xét những thay đổi khác. Thuế không phải là vấn đề đối với họ, họ không có gì phản đối mức thuế hiện tại họ phải trả. Thậm chí, việc giảm mức thuế còn có thể gây rủi ro cho mối quan hệ của họ với chính phủ. Để ngành bất động sản của họ có thể phát triển thuận lợi, họ cần phải duy trì tốt mối quan hệ đó.

Trong trường hợp không thể giải quyết những vấn đề lớn nhất mà khách hàng đang phải đối mặt, bạn cũng cần quan tâm giúp khách hàng xác định vấn đề và gợi ý cho họ hướng giải quyết vấn đề đó. Phương pháp này rất quan trọng vì:

• Khi khách hàng đã giải quyết được vấn đề mà bạn không thể trực tiếp giúp họ, họ có thể chuyển tới vấn đề khác bạn có thể trực tiếp giúp họ.

• Khách hàng sẽ đánh giá cao rằng bạn đang cố gắng giúp họ dù không được lợi gì, do đó, họ sẽ tin tưởng và muốn hợp tác lâu dài với bạn.

Tóm lại, những câu hỏi Săn tìm giúp bạn và khách hàng xác định và hiểu được mức độ của các vấn đề. Từ đó, bạn có thể xác định được thách thức quan trọng nhất trong số rất nhiều các vấn đề (xem phần 6.10 và 6.11).

6.5 ĐIỀU CHỈNH (TỚI HƯỚNG ĐẶC BIỆT)

Đây là bước phản trực giác nhất của quá trình SHAPE – nhưng nó rất hữu ích với người bán hàng và khách hàng.

Bây giờ, mặc dù các câu hỏi Săn tìm nhận được một câu trả lời phủ định về tình hình hiện tại, nhưng khách hàng cũng không nói là họ muốn giải quyết các vấn đề đang được thảo luận hay cần biết những vấn đề đó lớn như thế nào. Người bán hàng cũng không dám chắc họ đang giải quyết vấn đề lớn nhất của khách hàng.

Khi đã khám phá ra vấn đề thật sự của khách hàng, bạn nên tiếp tục tìm hiểu và sau đó thuyết phục khách hàng giải quyết nó. Giai đoạn này có thể có hai rủi ro sau:

1 Rất có khả năng ngoài vấn đề đang lo lắng, khách hàng còn có nhiều vấn đề thậm chí còn cấp bách hơn nữa. Bạn cần phải nghĩ tới cả những vấn đề đó. Người bán hàng cần phải đặc biệt cẩn thận khi vấn đề đầu tiên được thảo luận lại tình cờ là một vấn đề họ đã có được giải pháp. Người bán hàng phải đặt những câu hỏi để cuộc hội thoại đi đúng hướng. Trước khi tiến hành, người bán hàng cần phải chắc chắn đó là vấn đề chính của khách hàng.

2 Nếu đã xác định được vấn đề chính của khách hàng, bạn càng cần phải cẩn thận. Đó có thể là một vấn đề nhạy cảm đối với khách hàng và bạn cần phải đảm bảo chắc chắn là họ bằng lòng cho bạn tiến hành các câu hỏi. Thường thì họ cũng sẽ không cảm thấy phiền vì điều này, nhưng họ sẽ đánh giá bạn cao hơn nếu bạn có sự xin phép trước đối với họ.

Áp đặt nhu cầu đối với khách hàng

James là một thợ xây giỏi trong vùng - anh đã từng xây những căn nhà chắc chắn và kiến trúc đẹp. Anh đang cố gắng đàm phán với gia đình Williams để giành được hợp đồng xây nhà.

Trong nhiều tuần, James đã tìm hiểu tất cả các thông tin về yêu cầu và mức chi phí mà gia đình Williams có thể chi trả cho việc xây dựng ngôi nhà.

Họ đã sắp xếp được một cuộc gặp vào thứ Bảy trên mảnh đất họ định xây nhà. Nhưng James đã rất bất ngờ vì chỉ nửa giờ trước cuộc gặp, anh lại nhận được tin nhắn của gia đình Williams hủy bỏ buổi gặp mà không có một lý do nào. James đã cố gắng liên lạc với họ nhưng không được.

Vài ngày sau, James nhận được một tin nhắn giải thích cho nội dung của tin nhắn trước đó. Gia đình Williams đã quyết định thuê một người

thợ xây khác. Đó là người thợ xây mà James biết rất rõ. Chỉ là một thợ xây mới vào nghề nhưng anh ta lại đưa ra một khẩu hiệu chuyên về xây dựng các ngôi nhà thân thiện với môi trường sinh thái. James gọi cho người thợ xây đó và được anh ta cho biết bà Williams là một nhà hoạt động chính trị vì hòa bình và là thành viên của đảng Xanh. Mục đích cao nhất của bà đối với việc xây dựng căn nhà chính là nó phải thân thiện với môi trường sinh thái.

James cũng có thể xây những căn nhà thân thiện với môi trường sinh thái, nhưng anh chưa bao giờ tìm hiểu nhu cầu, mục đích

chính của gia đình Williams đối với việc xây nhà.

Chỉ cần hỏi một câu hỏi Điều chỉnh, thay vì áp đặt cho khách hàng những thứ mình có, chắc chắn anh ta đã có được hợp đồng đó rồi.

Các câu hỏi Điều chỉnh định hướng cho người bán hàng kiểm tra được xem họ đã xác định được một vấn đề hoặc thách thức quan trọng đối với khách hàng chưa. Các câu hỏi này cũng cho phép cả người bán hàng và khách hàng có thời gian nghỉ xả hơi. Họ thay đổi nhịp tiến của cuộc nói chuyện và mọi người đều có thể thư giãn trong giây lát. Ví dụ:

Câu hỏi Điều chỉnh	*Câu trả lời*
Xét về mặt các mục đích chung của anh thì vấn đề này quan trọng như thế nào?	Hiện tại đây là điều chúng tôi đang rất lo lắng. Khẳng định vấn đề mấu chốt
Đây có phải là vấn đề quan trọng nhất bạn đang phải đối mặt không?	Đây cũng là một vấn đề lớn nhưng thành thực mà nói còn nhiều vấn đề khác quan trọng hơn. Còn một vấn đề khác lớn hơn
Giám đốc điều hành của bạn có cho rằng đây là thách thức quan trọng nhất hiện nay không?	Chắc chắn rồi, ông ấy nhắc đến nó vài lần một ngày. Khẳng định vấn đề mấu chốt
Vấn đề này có vẻ liên quan nhiều tới bạn, chúng ta có thể tiếp tục thảo luận về nó không?	Anh nói đúng, vấn đề này có liên quan rất nhiều đến tôi, nhưng vâng, anh cứ nói tiếp đi. Sự cho phép
Tôi có thể thấy đây là một lĩnh vực nhạy cảm, anh có thấy thoải mái khi chúng ta tiếp tục nói về nó không?	Tất nhiên đây là vấn đề cần giữ kín, nhưng vâng, tôi rất vui lòng khi nói về nó. Sự cho phép

Các câu hỏi Điều chỉnh khai thác được từ khách hàng mức độ quan trọng của vấn đề hoặc sự cho phép tiếp tục các câu hỏi. Nếu khách hàng nói họ còn có một vấn đề lớn hơn, khi đó bạn cần phải lặp lại các câu hỏi Bề ngoài và Săn tìm để tìm ra vấn đề chính. Nếu khách hàng khẳng định đó là vấn đề mấu chốt hoặc cho phép bạn nói về điều đó thì sẽ có hai sự lựa chọn:

1 Bạn có thể đề nghị bạn sẽ quay lại với vấn đề này sau, và bắt đầu hỏi những câu hỏi Bề ngoài để hiểu rõ hơn hoặc đào sâu về những vấn đề khác.

2 Bạn có thể đưa ra thêm nhiều câu hỏi Săn tìm về vấn đề này trước khi chuyển đến những câu hỏi Mô tả.

Nếu đã quyết định theo đuổi vấn đề này thì nên nhớ là bạn vẫn

chưa ở vị thế bán hàng. Khách hàng vẫn chưa nói họ muốn giải quyết vấn đề. Các câu hỏi Mô tả sẽ làm tiếp phần nhiệm vụ đó.

6.6 MÔ TẢ (CHO NHỮNG KẾT QUẢ TƯƠNG LAI TÍCH CỰC)

Những câu hỏi Mô tả là nhân tố khác biệt quan trọng nhất trong quá trình SHAPE. Hầu hết những người bán hàng đều đã được đào tạo và có những kỹ năng nhận ra vấn đề. Nhiều người còn có thể chuyển các vấn đề thành các nhu cầu. Nhưng chỉ có ít người có kỹ năng xây dựng nên bức tranh cuộc sống tích cực sau khi vấn đề được giải quyết. Bước Mô tả rất hay bị người bán hàng bỏ qua nhưng thật ra, nó là một bước quan trọng bởi vì mọi người sẽ vui hơn rất nhiều khi quyết định mua một tương lai tươi sáng so với một hiện tại tiêu cực!

Khi đã xác định được vấn đề mấu chốt, tự tin rằng tất cả những mặt tiêu cực của vấn đề đã được đưa ra và giải quyết, đồng thời bạn cũng được khách hàng cho phép tiếp tục nói về nó thì đã đến lúc phải đổi hướng – hoặc ít nhất cũng là sự thay đổi ngôn ngữ và cần có sự nhấn mạnh.

Ở giai đoạn này, khách hàng đã xác định được những vấn đề nhưng có thể hoặc chưa chắc có nhu cầu giải quyết nó. Ví dụ: họ có thể thấy được vấn đề nhưng lại cảm thấy việc đưa ra một giải pháp là vượt quá sự kiểm soát của họ. Bạn cần phải đảm bảo chắc chắn rằng khách hàng có cả vấn đề và nhu cầu cần giải quyết.

Để làm điều này, bạn cần phải chuyển từ việc nói về những đặc điểm tiêu cực thành giúp khách hàng mô tả về một tương lai tươi sáng hơn. Mô tả tương lai tập trung vào những kết quả tích cực của việc xử lý vấn đề và giúp chuyển nó thành một thách thức yêu cầu sự hành động.

Một quá trình khó khăn kéo dài

Elaine là một trong những nhân viên bán hàng kinh nghiệm nhất của công ty All In One, một trong những nhà sản xuất phần mềm lớn nhất cho các công ty lớn. Phần mềm của họ giúp xử lý mọi vấn đề của một doanh nghiệp: tài chính, nhân lực, quản lý thời gian, v.v... Trong nhiều tháng, cô đã thương lượng với Marcus – trưởng phòng điều hành của Plaisir, một nhà sản xuất đồ điện dân dụng tại Pháp về một bản hợp đồng.

Elaine tin rằng cô đã thành công. Marcus thậm chí còn nhiều lần nói với cô rằng họ chưa hề xem xét sẽ sử dụng dịch vụ của công ty nào khác. Cô đã tìm hiểu tất cả những vấn đề hiện tại của Plaisir: rất nhiều các hệ thống phần mềm khác nhau, những dữ liệu đầu vào giống nhau và những phần mềm không đáng tin cậy. Marcus thừa nhận việc đó đã làm họ tốn kém thế nào và họ đã thất vọng ra sao.

Bốn tháng sau, Elaine đã đưa ra một bản đề nghị, bao gồm các khoản chi phí, và đã có ba cuộc gặp khác để thảo luận về bản đề nghị và việc áp dụng – nhưng họ vẫn không tiến gần hơn đến việc sẽ ký hợp đồng so với bốn tháng trước đó.

Trong mỗi cuộc gặp, họ lại bàn lại các vấn đề cũ. Họ nói về tất cả những vấn đề đang ngày càng lớn hơn – nhưng vẫn không tiến đến một bản hợp đồng nào. Thứ thay đổi duy nhất là Elaine đã phải giảm giá 5% và cố gắng kết thúc giao dịch.

Sếp của Elaine là Rebecca đã quá mệt mỏi với việc phải nghe cô hứa hẹn thời hạn ký kết hợp đồng, nên đã tham gia vào. Rebecca tham dự cuộc gặp mà Elaine dàn xếp với Marcus. Cuộc gặp kéo dài 45 phút và khi kết thúc Marcus hỏi Elaine khi nào họ có thể đưa phần mềm vào hoạt động chính thức. Hợp đồng đã được ký trong vòng một tuần.

Trong cuộc gặp với Marcus để triển khai kế hoạch, Elaine hỏi vì sao anh ta lại đột nhiên quyết định ký hợp đồng. Anh ta nói rằng cho đến cuộc gặp đó, tất cả những gì anh ta tập trung là xem các vấn đề của mình lớn đến mức nào nhưng sau mỗi cuộc gặp, thường anh ta chỉ cảm thấy thất vọng hơn. Trong cuộc gặp với Rebecca, đột nhiên tất cả những gì anh ta thấy là cuộc sống sẽ tốt như thế nào khi hệ thống mới được đưa vào hoạt động.

Sau đây là một số ví dụ:

Câu hỏi Mô tả	*Câu trả lời*
Vấn đề này được giải quyết sẽ có tác động như thế nào?	Nó sẽ làm giảm thời kỳ suy thoái và khích lệ được tinh thần của chúng tôi. *Kết quả*
Việc giải quyết vấn đề này sẽ giúp bạn như thế nào?	Nó có thể làm cho mức giá thấp nhất tăng lên khoảng 15%. *Kết quả*
Giải quyết được vấn đề này sẽ thu được lợi nhuận về tiền mặt như thế nào?	Một khoản khá lớn, chừng 500.000 đô-la mỗi năm. *Kết quả*
Tình hình lý tưởng nhất bạn trông đợi trong chuyện này là gì?	Tôi muốn mọi thông tin liên lạc diễn ra mà không cần tôi phải liên tục can thiệp. *Kết quả*
Bạn muốn đạt được điều gì?	Tôi muốn giảm khoảng thời gian để thay đổi xuống còn một tuần *Kết quả*

Với những câu hỏi Mô tả, bạn sẽ hiểu được tất cả những hàm ý tiêu cực của một thách thức. Các câu hỏi Mô tả sẽ giúp khách hàng hiểu tất cả những hàm ý tích cực của việc giải quyết một thách thức và đánh giá đúng giá trị tổng hợp – hữu hình và vô hình – của hành động. Họ phải thật sự muốn hành động.

Câu hỏi Mô tả	*Câu trả lời*
Mặt tích cực của vấn đề này là gì?	Nó sẽ làm giảm thời kỳ suy thoái và cải thiện tinh thần của chúng tôi. **Kết quả lớn**
Vậy là, cùng với việc ảnh hưởng đến chu kỳ tiền mặt, nó còn giảm những phản hồi tiêu cực từ phía khách hàng nữa, phải không?	Đúng thế và điều đó quả thật là rất tuyệt. **Kết quả lớn**
Việc giải quyết vấn đề này không chỉ tạo đòn bẩy cho bạn mà còn cải thiện lợi nhuận và giảm mức độ căng thẳng đúng không?	Đúng thế, chúng tôi thật sự cần phải giải quyết vấn đề đó. **Kết quả lớn**
Có nghĩa là bạn không chỉ muốn giải quyết vấn đề mà còn muốn giảm chi phí nữa đúng không?	Đúng, sẽ rất tốt nếu chúng ta có thể đạt được điều đó. **Kết quả lớn**
Và nếu chúng ta có thể rút thời gian để xoay chuyển tình thế xuống còn một tuần thì điều đó có ý nghĩa gì với bạn?	Lợi nhuận, tinh thần sẽ tăng lên và Giám đốc điều hành cũng sẽ rất hài lòng. **Kết quả lớn**

Bạn sẽ thấy ở ví dụ trên có hai loại câu hỏi Mô tả khác nhau. Một loại có xu hướng mở nhiều hơn và một loại có xu hướng định hướng nhiều hơn. Chúng tôi thích câu hỏi mở hơn nhưng đôi khi,

chúng ta cần phải định hướng nhiều hơn. Vấn đề quan trọng là khi quá trình kết thúc khách hàng phải có được kết quả. Bạn có thể đánh giá điều này về mặt tình cảm của khách hàng qua những từ ngữ họ sử dụng.

Một khi khách hàng đã có được kết quả họ muốn thì bạn đã chuyển được mối quan hệ lên đến mức thân thiết và họ sẽ nghĩ ngay tới bạn khi gặp phải một vấn đề khác. Cuộc nói chuyện đã cho khách hàng sự cảm nhận tích cực và họ tin tưởng bạn nhiều hơn ban đầu. Bạn đã không cố gắng bán cho họ cái gì, mà bạn đã giúp họ thay đổi suy nghĩ và vẫn tiếp tục giải quyết những thách thức chủ yếu của họ.

Bước tiếp theo là bạn sẽ biến cam kết thành hành động. Đây có thể là hành động của bạn hoặc của khách hàng.

6.7 THAM GIA (ĐỂ TIẾN TỚI HÀNH ĐỘNG)

Khi khách hàng đã quyết định làm gì đó, và mong là việc đó khẩn cấp, thì bước tiếp theo sẽ xảy ra, nhưng bạn phải chắc chắn là nó sẽ xảy ra.

Có hai nguy cơ mấu chốt ở thời điểm này:

1 Giả định là giao dịch đã được thực hiện và các kế hoạch được hoàn thành để bán sản phẩm, trong khi sự thật là khách hàng không cảm thấy họ đã đưa ra một cam kết chắc chắn.

2 Người bán hàng tiến tới kết thúc giao dịch.

Một sự đầu tư lãng phí

Pieter cực kỳ ngạc nhiên về việc Tula đã nhanh chóng quyết định mua gói sản phẩm phát triển website của anh. Họ mới gặp nhau hai lần và Tula đã yêu cầu bản đề xuất. Họ đã thống nhất về giá cả và tất cả những chi tiết cho website. Đây là một dự án lớn đối với Pieter.

Pieter cho rằng quá trình này diễn ra nhanh như vậy là vì Tula đã gặp anh và biết được cô muốn có một website, và cô muốn nhanh chóng có nó. Pieter đã có danh tiếng khá tốt và cũng hiểu những gì Tula đang cố đạt được.

Pieter có một vấn đề duy nhất đó là anh biết mình không có đủ các nguồn lực cần thiết để xây dựng một website, và khi đã ký hợp đồng thì anh phải nhanh chóng xây dựng website và đưa vào hoạt động.

Pieter xác định lựa chọn duy nhất của anh lúc này là phải tuyển hai nhân viên phát triển website và mua một số trang thiết bị mới. Anh nhanh chóng thực hiện điều này và trong vòng hai tuần, đội ngũ của anh đã tăng lên gấp đôi và anh cũng đã mua các thiết bị mới.

Lần tiếp theo Pieter gặp Tula, anh đã phải thất vọng. Anh nói với Tula về những đầu tư của mình và Tula trả lời bằng cách hỏi vì sao anh lại nghĩ là hợp đồng sẽ được ký. Tula chưa bao giờ nói là cô chắc chắn sẽ mua. Pieter thậm chí đã không hề hỏi cô về điều đó.

Không xét tới quá trình bán hàng diễn ra tốt như thế nào, việc đưa ra những câu hỏi Tham gia sẽ làm tăng mức độ chắc chắn của việc bán hàng.

Sau đây là một số các câu hỏi Tham gia:

Câu hỏi Tham gia	*Câu trả lời*
Bạn có muốn chúng tôi giúp giải quyết vấn đề này không?	Thế thì tốt quá! **Bước tiếp theo**
Bạn có muốn chúng tôi đưa ra một kế hoạch hành động để giúp bạn không?	Khi nào các anh sẽ làm việc đó? **Bước tiếp theo**
Bạn có muốn tôi bắt đầu giải quyết việc này ngay bây giờ không?	Tuần tới sẽ phù hợp hơn. **Bước tiếp theo**
Bạn có biết ai có thể giúp bạn giải quyết vấn đề này không?	Tôi nghĩ chúng tôi sẽ cần sự giúp đỡ của anh. **Bước tiếp theo**
Bạn có muốn tôi tìm ai đó có thể giúp bạn không?	Nếu anh có thể tìm được ai đó thì tuyệt quá. **Bước tiếp theo**

Đây vẫn chưa phải là giai đoạn kết thúc của quá trình, đối với người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thì đây mới chỉ là giai đoạn đạt được cơ sở ban đầu. Một điều sống còn là bạn nên làm theo các lời hứa, khẳng định những gì bạn đã thảo luận, thống nhất và duy trì sự quan tâm của khách hàng. Chúng tôi sẽ nói về cách thực hiện việc này trong các chương sau.

6.8 TÓM LƯỢC QUÁ TRÌNH SHAPE VÀ CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ BẠN HỌC TẬP PHƯƠNG PHÁP NÀY

Làm chủ được phương pháp hỏi SHAPE chính là sự khác biệt chủ yếu giữa một người bán hàng giỏi và một người xây dựng mối quan hệ lớn thật sự. Đó là những kỹ năng làm tăng tối đa giá trị bạn trao cho khách hàng trong mọi lần tiếp xúc.

Việc đọc cuốn sách này chính là mở đầu của quá trình học hỏi. Để làm chủ các kỹ năng (như lựa chọn những câu hỏi và thời điểm phù hợp trong cuộc gặp mặt) là giai đoạn thứ hai và cần phải có thời gian luyện tập.

Để làm chủ các kỹ năng đó, bạn cần thực hiện ba giai đoạn:

1 Quan sát và lắng nghe người khác. Học cách xác định các loại câu hỏi khác nhau trong quá trình SHAPE. Hãy ghi lại các ví dụ bạn nghe được. Viết ra các ví dụ của chính bạn.

Để đề ra phương pháp của chính mình, bạn cần tìm ai đó để cùng bạn thử nghiệm và trả lời những câu hỏi trong Phụ lục 5. Bạn có thể trả lời những câu hỏi đó ngay bây giờ để xem liệu bạn đã có hiểu biết tốt về quá trình này hay chưa.

2 Hãy tập những kỹ năng này trong những môi trường an toàn – với gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp. Quan sát những câu trả lời bạn nhận được và hãy yêu cầu sự phản hồi, tập trung xem liệu các câu hỏi của bạn có tự nhiên và phù hợp (đối với họ) và tập trung vào các nhu cầu của họ không.

3 Cuối cùng, hãy thử nghiệm các câu hỏi đó với khách hàng. Hãy bắt đầu với một khách hàng mà bạn có mối quan hệ tốt hoặc với một người mà bạn không hề có mối quan hệ nào. Hãy đi cùng một người đồng nghiệp tới các cuộc gặp và nhận các phản hồi từ họ về những câu hỏi của bạn và những câu trả lời của khách hàng. Nếu bạn có một khách hàng thân thiện thì bạn thậm chí có thể hỏi họ về phản ứng của họ đối với cuộc gặp – hãy cẩn thận khi diễn đạt những câu hỏi của bạn để cho họ thấy rằng bạn đang sử dụng quá trình đó để đánh giá xem liệu đây có phải là cách tốt nhất để tiến hành cuộc gặp nhằm giúp họ đạt được thứ họ cần không.

Ngoài ra, bạn có thể học được phương pháp này từ nhiều nguồn khác ở trang web www.ioweu.com

6.9 MỘT QUÁ TRÌNH SHAPE DỄ DÀNG HƠN

Khi giới thiệu quá trình SHAPE cho những người bán hàng, chúng tôi thường nhận được những câu trả lời:

• "Quá trình này mất thời gian quá."

• "Khách hàng của chúng tôi không muốn nói về thứ này."

• "Khách hàng của chúng tôi không có thẩm quyền để nói về những vấn đề lớn."

• "Họ chỉ muốn biết về giá cả thôi."

Chúng tôi thừa nhận rằng không phải tất cả mọi khách hàng đều có thời gian và sự quan tâm đủ để có những cuộc nói chuyện sâu với người bán hàng. Vì vậy, chúng tôi hỏi rằng họ đã thử bao giờ chưa? Câu trả lời luôn là: "Chưa, nhưng chúng tôi hiểu khách hàng của chúng tôi." Chúng tôi tự hỏi liệu có vấn đề tương tự ở đâu đó không?

Khi chúng tôi hỏi sâu thêm chút nữa thì hóa ra người bán hàng thường chỉ tự tin ở một trong bốn lĩnh vực cần có để thực hành phương pháp Tôi Nợ Bạn.

Những nơi cần có phương pháp Tôi Nợ Bạn thì người bán hàng cần phải cố gắng. Họ cần phải chuẩn bị và nghiên cứu. Họ cần phải tiến hành cuộc gặp với khách hàng khi được trang bị bởi:

• Kiến thức về những hành vi ưa thích và phong cách cá nhân của khách hàng.

• Kiến thức về những hành vi yêu thích của chính họ và về tác động của những hành vi đó tới người khác.

• Kiến thức về công việc kinh doanh và thị trường của khách hàng.

• Kiến thức về hàng hóa cung ứng của họ.

Người bán hàng thường chỉ được đào tạo về điểm cuối cùng. Họ cần tự rèn luyện cho mình cả ba điểm đầu tiên. Việc đó đòi hỏi ở họ thời gian và công sức.

Nhiều người bán hàng có những kỹ năng được diễn tập nhiều lần và những sản phẩm đạt tiêu chuẩn. Nhưng điều ấy vẫn không tạo được ấn tượng tốt. Những gì khiến khách hàng cảm thấy thoải mái chính là hành động của người bán hàng trong lúc đó – hỏi những câu hỏi phù hợp và đưa ra những bình luận ấn tượng. Đôi

khi, nếu suy nghĩ nhanh nhạy và trả lời những câu hỏi tức thời, bạn cũng có thể nghĩ nhanh chóng và xử lý những vấn đề lớn hơn.

Những người bán hàng giỏi nhất - những người có các mối quan hệ sâu sắc và lâu dài dựa trên niềm tin – thường đặt ra những câu hỏi khó về những lĩnh vực ngoài chuyên môn của họ. Họ chuẩn bị để bước ra ngoài lĩnh vực chuyên môn của chính mình để có thể quan tâm, giúp khách hàng tìm ra câu trả lời cho những thách thức quan trọng của họ.

Những câu hỏi có mục đích ở những lĩnh vực phù hợp luôn thể hiện sự quan tâm giúp đỡ của người bán hàng. Có ba phương pháp giúp người bán hàng nhắm vào những lĩnh vực phù hợp để khám phá ra những thách thức chủ yếu:

• Những lĩnh vực chung để đưa ra câu hỏi

• Những câu hỏi Kích thích

• Những Bảng giá trị

6.10 NHỮNG LĨNH VỰC CHUNG ĐỂ ĐƯA RA CÂU HỎI

Trong ví dụ về phương pháp SHAPE sau, các câu hỏi Bề ngoài, Săn tìm và Mô tả "Tập trung vào năm điểm" (năm lĩnh vực kinh doanh chủ yếu):

• Tài chính (doanh thu, lợi nhuận, chu kỳ tiền mặt)

• Khách hàng

• Đối thủ cạnh tranh

• Thị trường (thị phần, sự am hiểu thị trường)

• Nhân công

Hãy xem lại các câu hỏi ví dụ chúng ta đã sử dụng và bạn sẽ thấy chúng có thể phù hợp vừa vặn với một trong năm lĩnh vực trên.

Khi đã nắm chắc năm lĩnh vực này, việc xác định công thức để đưa ra các câu hỏi phù hợp và liên kết các vấn đề với những kết quả sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều. Trong các cuộc gặp, khi đã xác định được thách thức, việc chuyển đến bản liệt kê những mục cần kiểm tra trong đầu sẽ khởi động công thức về những câu hỏi Săn tìm và Mô tả đúng.

6.11 CÁC CÂU HỎI KÍCH THÍCH

Như chúng ta đã đề cập, đôi khi khách hàng cảm thấy mình đang bị chất vấn trong các cuộc gặp với người bán hàng. Tương tự như vậy, đôi khi khách hàng cần sự khích lệ để thoát ra khỏi các chi tiết và xem xét những vấn đề lớn hơn.

Có những loại câu hỏi cụ thể có thể làm tăng sự sôi nổi trong các cuộc nói chuyện với khách hàng, khiến họ phải suy nghĩ thật kỹ hoặc thật khác biệt. Khách hàng thích sự khác biệt và như vậy, người bán hàng cũng sẽ có những câu trả lời có chất lượng tốt hơn.

Không có rào cản

Cho phép khách hàng nghĩ về các sự lựa chọn mà không có rào cản nào.

• "Nếu được cung cấp thời gian, tiền bạc và nhân lực không hạn chế thì tình hình lý tưởng sẽ ra sao?"

• "Nếu có thể thay đổi bất kỳ đặc điểm nào về cách vận chuyển hàng hóa của mình thì đó sẽ là gì?"

• "Nếu có thể đặt trụ sở của mình ở bất kỳ thành phố nào - bạn sẽ chọn địa điểm nào?"

• "Nếu có thể bắt đầu lại lần nữa - bạn sẽ chọn công việc gì?"

• "Nếu giá cả không phải là vấn đề - bạn sẽ thích phương pháp vận chuyển hàng hóa nào hơn?"

Điều cốt yếu là phải gỡ bỏ những rào cản thông thường.

Tích cực/ Tiêu cực

Hãy để khách hàng nói với bạn những viễn cảnh tốt đẹp nhất và tồi tệ nhất để bạn có thể giúp họ phân tích sự khác biệt. Điều đó rất có ích trong một cuộc nói chuyện và đó cũng là cách để nhanh chóng phát hiện ra những vấn đề mấu chốt.

• "Ba tiêu chuẩn lựa chọn quan trọng nhất là gì? Ba lựa chọn ít quan trọng nhất là gì?"

• "Ba lĩnh vực nào bạn nghĩ mình sẽ hơn các đối thủ cạnh tranh của mình? Còn trong ba lĩnh vực nào bạn nghĩ mình sẽ thua kém các đối thủ đó?"

• “Bạn thích nhất ba thứ gì trong công việc của mình? Bạn sẽ thay đổi ba thứ nào?”

Mấu chốt của câu hỏi tích cực/ tiêu cực là luôn phải đưa ra câu hỏi tích cực trước. Nên bắt đầu bằng những mặt tích cực của vấn đề, điều đó sẽ khiến khách hàng cảm thấy tốt hơn. Điều đó sẽ giúp bạn đạt được “sự cho phép” hỏi những câu hỏi tiêu cực. Cũng cần ghi nhớ là chúng ta nên hỏi ba thứ. Nếu chỉ hỏi một thứ, hoặc để câu hỏi mở, sẽ tạo cho khách hàng cơ hội đưa ra các câu trả lời dựa vào những gì họ “đang nhớ”. Hỏi về ba thứ sẽ khuyến khích họ suy nghĩ sâu hơn và cho phép người bán hàng làm việc với lượng thông tin nhiều hơn và chất lượng hơn.

Khách quan

Thuật lại một câu chuyện từ vị trí của một người thứ ba cho phép khách hàng bác bỏ hoặc xây dựng nội dung câu chuyện. Đó là một cách tuyệt vời để hỏi về những vấn đề nhạy cảm mà không bị người khác cho là đang đưa ra những câu hỏi.

• “Gần đây, tôi có gặp một người ở một bữa tiệc, anh ta làm nghề xuất khẩu hàng may mặc từ Trung Quốc. Anh ta cho tôi biết họ đang gặp phải rất nhiều vấn đề vì hải quan trì hoãn những hàng hóa xuất khẩu sang Mỹ. Anh có nghĩ đây là vấn đề chung của các công ty sản xuất ở Trung Quốc không?”

• “Báo chí gần đây thường đưa tin về việc hải quan các nước đang thắt chặt kiểm soát với những mặt hàng chưa được công bố. Anh có nghĩ đây là một vấn đề của châu Á hay không?”

• “Hai tháng trước, tôi có đọc một bài báo nói về việc duy trì đội ngũ nhân viên có chất lượng vẫn là vấn đề lớn đối với nhiều công ty. Anh có nhận thấy vấn đề tương tự trong ngành của mình không?”

Những câu hỏi khách quan có tác dụng ở ba giai đoạn: mở rộng (nguồn), thu hẹp vấn đề và sau đó lại mở rộng ra (ngành, thị trường hoặc khu vực địa lý). Những câu hỏi có kết thúc kiểu: “Anh đã thấy điều đó chưa?” hoặc “Đó có phải là vấn đề đối với anh không?” không phải là những câu hỏi khách quan thật sự.

Biểu đồ thời gian

Cung cấp cho khách hàng một khung thời gian để giúp họ nghĩ về những gì có thể.

• “Anh có nhận thấy những thay đổi quan trọng nào sẽ xảy ra (trong lĩnh vực của anh) trong ba năm tới không?”

• “Hãy nói cho tôi biết về những thành tựu anh thấy hài lòng nhất trong năm qua và ba thách thức lớn nhất trong năm tới là gì?”

• “Theo anh, công ty này sẽ có vị trí như thế nào trong ba năm tới?”

• “Anh muốn làm gì từ giờ cho đến hết ba năm tới?”

Phá vỡ mô hình

Việc gỡ bỏ một bước trong quá trình bình thường mà khách hàng sử dụng sẽ buộc họ phải suy nghĩ vượt ra ngoài những tiêu chuẩn thông thường.

• “Tôi biết điều đó có vẻ là chưa hợp lý, nhưng anh sẽ làm gì nếu tất cả các máy điện thoại đều không có đơn đặt hàng, kể cả máy di động?”

• “Nếu hệ thống mạng internet đột nhiên bị sập trong vòng sáu tháng - anh còn những lựa chọn nào?”

• “Nếu tất cả nhân viên của anh đồng loạt nghỉ việc - anh sẽ làm gì?”

• “Nếu đột nhiên giá xăng dầu tăng 500% và các phương tiện bị cấm đi lại trong vòng một năm - anh sẽ làm gì?”

Hạ đo ván

Hãy nói điều gì đó không thực tế để khách hàng có thể hạ đo ván bạn, nhưng điều đó có thể thay đổi suy nghĩ của họ.

• “Anh có nghĩ là mình sẽ đạt được 100% sự hài lòng của khách hàng không?”

• “Có thể tăng 40% lợi nhuận trong năm nay không?”

• “Anh có thể giảm giá 50% tất cả các mặt hàng trong vòng ba năm tới không?”

Điểm mấu chốt của hạ đo ván là: bạn không nên chống lại khi khách hàng hạ đo ván bạn. Nếu bạn chống lại thì đó không phải là hạ đo ván mà là bạn đang bảo vệ những gì bạn tin tưởng.

Tất cả những phương pháp này đều có hiệu quả tốt và nó khiến cuộc nói chuyện trở nên đa dạng hơn. Bí quyết để thực hành kỹ năng này đó là biết cần phải hỏi câu hỏi gì và vào thời điểm nào của cuộc nói chuyện.

Sự kiện và cảm giác

Đây là bí quyết cuối cùng về việc đặt câu hỏi. Bạn sẽ phải tìm hiểu trước và khi xem xét hình bát giác (Chương 2), bạn sẽ có xu hướng nhìn mọi việc từ cách nhìn dựa vào sự kiện hoặc cảm giác. Điều này có tác động đến loại câu hỏi mà bạn sẽ sử dụng.

Dưới đây là một số ví dụ về những câu hỏi sự kiện và cảm giác.

Những câu hỏi sự kiện

• "Mỗi tháng bạn chuyển bao nhiêu lô hàng sang châu Âu?"

• "Thời gian vận chuyển trung bình là bao lâu?"

• "Hàng năm, bạn phải chi phí bao nhiêu cho việc vận chuyển?"

• "Bạn tuyển bao nhiêu người để làm việc vận chuyển và giao hàng?"

• "Khách hàng của bạn đã phải mất lợi nhuận vì những lần vận chuyển bị trì hoãn chưa?"

Những câu hỏi sự kiện thường hữu ích trong giai đoạn Bề ngoài và Tham gia của quá trình hỏi. Nó rất hữu ích khi đang cố suy nghĩ về một ý tưởng và khi bạn cố gắng khẳng định một số sự kiện hoặc những hành động sắp tới.

Những câu hỏi cảm giác

• "Bạn cảm thấy thế nào về tác động của thị phần?"

• "Nhân viên của bạn cảm thấy thế nào trong thời kỳ khó khăn này?"

• "Nếu bạn đạt được điều này thì nó sẽ giúp đỡ cá nhân bạn nhiều không?"

• "Có bao nhiêu nhân công phản ứng với việc phải làm thêm giờ để giải quyết hết những đơn hàng chưa thực hiện được?"

Các câu hỏi về cảm giác đặc biệt hữu ích khi đánh giá sự quan

trọng của một vấn đề đối với khách hàng. Nó thường nằm trong khoảng các giai đoạn Săn tìm, Điều chỉnh và Mô tả của quá trình SHAPE.

Hai loại câu hỏi này đòi hỏi các kiểu trả lời khác nhau và do đó, làm thay đổi tiến độ và năng lượng.

Những câu hỏi sự kiện thường thiên về tính trực tiếp và định hướng hơn và vì thế tốc độ khám phá cảm giác diễn ra nhanh hơn. Ở mức cao nhất, quá trình này có thể khiến khách hàng cảm thấy bị chất vấn. Cũng giống như khi đang lái một chiếc xe ga mà phải chuyển sang đi xe số, bạn sẽ quên cách sang số và vì thế làm cho động cơ gầm rú. Ví dụ:

• "Năm nay, bạn được mức lợi nhuận bao nhiêu?"

• "Lợi nhuận đó so với năm ngoái thì thế nào?"

• "Nó có tồi tệ hơn so với bạn đã nghĩ không?"

• "Kế hoạch thay đổi mọi thứ của bạn ra sao?"

• "Khi nào bạn sẽ thực hiện điều đó?"

• "Bạn sẽ thực hiện điều đó như thế nào?"

Những câu hỏi về cảm giác thường rộng hơn và định hướng suy nghĩ hơn là hành động. Ở mức cao nhất, khách hàng có thể có cảm giác cuộc hội thoại đang đi lòng vòng mà không có mục đích rõ ràng. Một lần nữa, nếu phân tích theo kiểu chiếc xe ga với hệ thống điều khiển bằng tay, điều này tương tự với việc bạn sang số quá sớm và động cơ như sắp chết máy. Ví dụ:

• "Bạn nghĩ thế nào về mức lợi nhuận?"

• "Bạn suy nghĩ gì về sự khác biệt giữa lợi nhuận năm ngoái và lợi nhuận năm nay?"

• "Bạn có lo lắng về việc mọi người sẽ cảm nhận ra sao về vai trò của bạn trong việc này không?"

• "Bạn có suy nghĩ gì về những tác động của bạn vào vụ này?"

• "Bạn sẽ cảm thấy như thế nào nếu lợi nhuận tăng?"

• "Việc áp dụng những thay đổi ngay lập tức tác động đến suy nghĩ của bạn về việc này như thế nào?"

Cả hai loại câu hỏi đều có tác dụng của chúng, vấn đề mấu chốt là chúng ta phải ý thức được mình đang dùng loại câu hỏi nào và phải hòa lẫn chúng theo những gì bạn đang cố gắng đạt được ở mỗi giai đoạn của cuộc hội thoại.

6.12 CÁC BẢNG GIÁ TRỊ

Đối với một số người bán hàng và khách hàng thì cấu trúc là yếu tố rất quan trọng. Hãy nhớ lại kết quả trắc nghiệm sơ đồ hình bát giác, bạn đã ghi được điểm cao hay thấp ở loại hành vi Dòng tự do/ Có tổ chức?

Đối với những người biết được cần phải bắt đầu cuộc nói chuyện ở đâu; hiểu được những liên kết giữa các vấn đề là gì và vì sao nó lại trở thành một vấn đề; giải quyết nó thì có giá trị gì thì các Bảng giá trị là một công cụ cực kỳ hữu ích. Với những người khác, nó gần như không hữu ích gì!

Nếu được sử dụng một cách đúng đắn, các Bảng giá trị sẽ tiếp tục cho người bán hàng niềm tin rằng mình là một người biết lắng nghe, đồng thời là người biết suy nghĩ thấu đáo. Một phần thành công của Bảng giá trị là nó đóng góp vào sự rõ ràng và đơn giản của quá trình, một phần bởi vì nó là một quá trình phát triển có sự chia sẻ.

Hãy ghi lại cuộc gặp với khách hàng theo dạng bảng. Chia bảng thành bốn cột dựa trên câu hỏi SHAPE:

Vấn đề hoặc thách thức	*Tình hình hiện nay*	*Vị trí tương lai mong muốn*	*Giá trị*
Doanh thu của nhân viên	31%. Tinh thần thấp. Không có sự trao đổi thật sự.	Tốt nhất trong ngành. Vị trí mong muốn.	Không thể đo được.
Thời gian để đưa sản phẩm ra thị trường	17 ngày. Cổ phần giảm 20%, khách hàng không hài lòng, lợi nhuận giảm.	Chất lượng tốt nhất khi đạt được lượng hàng dự trữ.	Lợi nhuận tăng 100%. Dây chuyền cung cấp theo nhu cầu.

Đó chính là suy nghĩ của khách hàng và của bạn.

Cột giá trị ghi lại giá trị của việc chuyển từ tình hình hiện tại đến vị trí tương lai mong muốn đối với khách hàng. Giá trị này có thể được xác định bằng số hoặc đơn giản chỉ là những cảm xúc. Ví dụ: nếu bạn hỏi: "Việc đạt được vị trí mong muốn quan trọng thế nào đối với bạn?" và khách hàng nói: "Thế thì thật tốt." – điều này

không thật sự gây cảm xúc. Điều đó có nghĩa là các câu hỏi Săn tìm và Mô tả đã không nhìn thấu và đầy đủ suy nghĩ của khách hàng, hoặc là vấn đề đó vẫn chưa thật sự quan trọng. Đã đến lúc phải Điều chỉnh.

Để phù hợp với các câu hỏi SHAPE:

• Bạn cần hoàn thành cột Vấn đề hoặc thách thức thông qua các câu hỏi Săn tìm.

• Bạn cần hoàn thành cột Vị trí hiện tại thông qua các câu hỏi Bề ngoài hoặc Săn tìm.

• Bạn cần hoàn thành cột Vị trí tương lai mong muốn thông qua các câu hỏi Mô tả.

• Bạn cần hoàn thành cột Giá trị thông qua các câu hỏi Điều chỉnh, Mô tả và Tham gia.

Đôi khi, chúng tôi được hỏi là tại sao lại không có cột "Giải pháp" trong Bảng giá trị. Đó là do chúng tôi cố ý như vậy. Một phần bởi vì đây là một sự thừa nhận rằng hiếm khi có một giải pháp cụ thể đối với từng vấn đề. Tuy nhiên, lý do chính là không nên để lại một giải pháp nào gửi một thông điệp mạnh mẽ đến khách hàng rằng mục đích chủ yếu của cuộc bàn luận là để giúp cho khách hàng và người bán hàng phát triển sự hiểu biết rõ ràng và hợp tác về những vấn đề liên quan và giá trị của việc giải quyết những vấn đề đó. Việc không đưa ra giải pháp cũng giúp cho người bán hàng không rơi vào cái bẫy quảng cáo về sản phẩm của mình quá sớm!

Phần thưởng cho sự dũng cảm

Cách sử dụng Bảng giá trị dũng cảm nhất chúng tôi từng thấy đó là do một khách hàng của chúng tôi thực hiện. Anh ta đã thực hiện phương pháp Bảng giá trị ngay trong một buổi tiệc dành cho những nhân viên thâm niên đến từ nhiều công ty khác nhau trong ngành và cũng là những khách hàng tiềm năng của anh ta.

Họ dùng bữa trưa và khi thức ăn đã hết, vị chủ tịch yêu cầu mọi người lật miếng vải lót đĩa ở bàn ăn lên và ở phía sau của mỗi miếng vải là một Bảng giá trị còn để trống. Sau đó, diễn ra những cuộc nói chuyện sôi nổi giữa mọi người ở các bàn ăn, giữa những vị khách và nhân viên công ty.

Kết thúc cuộc gặp, khách hàng của chúng tôi được yêu cầu hàng tháng tổ chức các cuộc gặp tương tự như vậy.

Đó là một sự khởi đầu không tồi.

Việc hoàn thành một Bảng giá trị không phải là một bài tập điền vào bảng cho sẵn. Những gì được viết ra phản ánh quá trình suy nghĩ và bàn luận.

Lưu ý rằng cần phải hoàn thành đầy đủ Bảng giá trị. Nếu chỉ điền một phần thông tin thì đó không phải là cùng nhau phát triển. Nếu làm như vậy, điều đó cũng giống như việc bạn nói: "Không cần lắng nghe, tôi cũng đã biết các vấn đề của bạn và tôi cũng biết được giải pháp dành cho bạn." Đừng nên làm như vậy.

Trong bất kỳ cuộc gặp nào, bạn cũng không nên cố gắng đề cập nhiều hơn ba vấn đề. Nhồi nhét quá nhiều nội dung sẽ dẫn tới các vấn đề không được bàn luận sâu để xác định được đúng các nhu cầu.

Chìa khóa để thành công là hãy tiếp tục quá trình. Ở cuối cuộc gặp, hãy sao chép tài liệu đó ra nhiều bản và đưa cho mỗi khách hàng một bản. Điều này giúp cho họ tiếp tục suy nghĩ về các chủ đề đã được thảo luận. Nếu tổ chức một cuộc gặp mặt giữa vài người – bạn có thể thực hiện Bảng giá trị trên một bảng điện tử. Làm như vậy sẽ dễ nhìn hơn và mọi người có thể cùng nhìn, sửa và in ra khi buổi gặp kết thúc.

Sau đó, hãy chỉnh sửa thành một bản hoàn thiện của riêng mình. Bạn không nên thêm hoặc thay đổi bất cứ điều gì. Hãy gửi cho khách hàng Bảng giá trị ngay ngày hôm đó – tốt nhất là nên kèm theo cả tên công ty của bạn vì nó có thể trở thành tư liệu tham khảo của công ty khách hàng để thảo luận về những vấn đề.

Tiếp đó, hãy gọi lại cho họ vào ngày hôm sau để chắc chắn bạn đã làm đúng mọi việc và để xem liệu họ có bổ sung thêm những suy nghĩ nào không. Điều này làm cho sự hợp tác tiến triển lên nhiều!

Trong chương này, chúng tôi đã giới thiệu các phương pháp đặt câu hỏi chính có thể nâng phương pháp Tôi Nợ Bạn lên trên những phương pháp bán hàng tư vấn có bao gồm các nhân tố vận động. Trong chương tới, chúng tôi sẽ giới thiệu phương pháp xử lý các thách thức công việc chủ yếu và thu hút được sự quan tâm của các nhân viên lâu năm.

Công ty Integrated Architects – Phần 2

Richard gọi cho Chris Schumacher của công ty Integrated Architects và ngạc nhiên rằng Chris dường như đã quên hết

những gì họ đã bàn bạc trong cuộc gặp lần trước. Chris giải thích rằng cuộc gặp đó cũng chỉ là một trong những cuộc gặp về cùng một vấn đề với nhiều nhà cung cấp và những cuộc gặp đó đều diễn ra tốt đẹp như nhau.

Richard bớt căng thẳng hơn khi Chris đồng ý tham gia cuộc gặp hơn nửa giờ nữa và anh ngay lập tức gọi điện cho Emily để lên kế hoạch cho phương pháp của họ.

Trong cuộc gặp, Richard xin phép Chris được ghi lại diễn biến của cuộc gặp. Chris dễ dàng đồng ý và Emily giải thích rằng FuturePerfect muốn sử dụng kỹ thuật có sự tham gia của khách hàng để ghi lại những diễn biến chính trong cuộc gặp – đặc biệt là những điểm do khách hàng đưa ra. Cô đặt một tờ giấy lên giữa bàn và viết bốn tiêu đề.

Richard bám rất sát vào quá trình SHAPE, trong khi Emily hoàn thành Bảng giá trị. Thi thoảng, cô yêu cầu Chris giải thích khi cô không hiểu hết được lập luận của anh ta.

Thật ngạc nhiên, cuộc gặp đã diễn ra tốt đẹp hơn khoảng thời gian đã định là nửa giờ và cho thấy hai thách thức quan trọng Chris đang phải đối mặt – mà cả hai thách thức đó Richard và Emily không thể giúp đỡ ngay được. Một thách thức là ông giám đốc người Pháp của họ gần đây đã từ chức và anh ta lo lắng những người khác trong phòng tài vụ sẽ làm theo, điều đó có liên quan mật thiết tới việc quảng cáo và vòng chu chuyển tiền mặt. Thách thức còn lại là anh ta mới nghe nói một đối thủ cạnh tranh sắp giảm phí của họ tới 15% và Chris vẫn chưa rõ Integrated Architects sẽ phải phản ứng ra sao.

Mặc dù không có câu trả lời cho những vấn đề ấy, nhưng Richard nói anh sẽ hỏi một người bạn đang làm việc cho một doanh nghiệp chuyên về tuyển dụng để xem anh ta có ý tưởng gì không. Emily thì hứa sẽ liên lạc với các khách hàng khác của FuturePerfect, những người đã từng phải đối mặt với sự giảm giá của đối thủ cạnh tranh để xem họ có thể giúp được gì cho Chris.

Sau một giờ, Richard và Emily đã có thể gợi ý giúp đỡ Chris giải quyết một vấn đề. Chris xin lỗi và nói anh ta phải đi tới một cuộc gặp khác, nhưng anh ta cũng nói anh ta hài lòng vì họ đã quay lại và gặp anh ta lần nữa. Anh ta nói sẽ nhờ thư ký của mình sắp xếp thời gian cho một cuộc gặp khác để tiếp tục những gì họ đang bàn luận.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Tránh những giả định.

• Hãy cùng với khách hàng tìm ra giải pháp cho vấn đề, đừng nên chiếm quyền kiểm soát và ép tiến độ.

• SHAPE là quá trình đảm bảo bạn có thể đạt được sự hiểu biết chắc chắn và chia sẻ những nhu cầu được ưu tiên.

• Bề ngoài - để tìm hiểu các sự kiện.

• Săn tìm - để xác định những vấn đề/ thách thức đằng sau các sự kiện đó.

Điều chỉnh - để xin phép, khẳng định sự ưu tiên và thay đổi hướng.

Mô tả - những kết quả/ lợi ích của việc đưa ra hành động

Tham gia - đồng ý những bước tiếp theo.

• Để thực hành SHAPE, bạn cần ghi nhớ những yếu tố được quan tâm chính và thêm vào sự đa dạng thông qua việc sử dụng những câu hỏi Kích thích.

• Dùng các Bảng giá trị để biểu hiện cấu trúc, sự hiểu biết và ước mơ phân phát giá trị.

• Luôn duy trì một quan điểm “giúp đỡ” để trợ giúp khách hàng trong việc xác định những nhu cầu của họ.

Chương 7:
Chuyển tới cấp độ cao hơn

“Một vấn đề không thể được giải quyết ở cùng cấp độ tư duy với cái đã tạo ra nó.”

--Albert Einstein - nhà vật lý học và nhà tư tưởng (1879 - 1955)

Người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn thường cố gắng thu hút khách hàng ở cấp độ chiến lược, chứ không phải là cấp độ chiến thuật. Trong chương này, chúng tôi sẽ giúp bạn khám phá những nhân tố định hướng chính đằng sau những vấn đề cấp bách.

Công ty Bear Toys – Phần 1

Richard và Emily được biết công ty Bear Toys không hài lòng lắm với hệ thống phần mềm kế toán hiện tại của họ. Đối với một doanh nghiệp chuyên xuất khẩu, hệ thống phần mềm kế toán là một yếu tố quan trọng.

Nhưng rõ ràng là hệ thống đó đã không cung cấp được mọi chức năng mà Madeleine Mater – Tổng Giám đốc điều hành của công ty cần.

Nhờ có lời giới thiệu của một đầu mối liên lạc ở công ty, Richard và Emily đã hẹn gặp được với Madeleine.

Họ thực hiện theo quá trình SHAPE và nhanh chóng xác định được nhu cầu cần mua một hệ thống phần mềm kế toán mới của Madeleine.

Madeleine rất quan tâm đến những thông tin về sản phẩm của Richard và Emily để xem nó có thể giúp gì cho mình. Richard và Emily kết hợp với nhau thật ăn ý để đưa ra giải pháp thật sự phù

hợp với những nhu cầu của Madeleine.

Madeleine chuyển sang vấn đề giá cả và sau khi thương lượng ngắn, họ đã nhất trí giảm giá 7%.

Sáng hôm sau, Richard khá ngạc nhiên khi biết rằng mặc dù Madeleine đã mua hệ thống phần mềm kế toán của FuturePerfect nhưng đồng thời, cô ta cũng đang nói chuyện với một đối thủ cạnh tranh của Richard về việc mua một hệ thống quản lý kiểm kê mới.

Những kỹ năng được đề cập trong chương này không phải có thể được áp dụng trong mọi trường hợp nhưng trong một số trường hợp cụ thể, nó sẽ rất hiệu quả, đặc biệt là đối với những nhân viên cao cấp như chủ tịch hội đồng quản trị, kế toán trưởng, trưởng phòng điều hành. Mục đích của những kỹ năng này là làm cho khách hàng suy nghĩ vấn đề thấu đáo hơn.

7.1 NHỮNG CẤP ĐỘ KHÁC NHAU CỦA CUỘC HỘI THOẠI

Những kỹ năng bán hàng được đưa ra trong chương này sẽ làm tăng hiệu quả bán hàng của bạn. Khách hàng của bạn có trình độ càng cao và hàng hóa của bạn càng phức tạp thì những kỹ năng này càng trở nên quan trọng hơn.

Chúng ta hãy thử đưa ra một ví dụ để giải thích khái niệm này. Nếu bạn bước vào phòng tắm và thấy có một vòi nước đang chảy thì bạn sẽ phản ứng ra sao? Phản ứng trong tình huống này sẽ cho thấy cấp độ suy nghĩ theo cách tự nhiên của bạn. Cấp độ nào sau đây gần nhất với phản ứng của bạn?

• Cấp độ 1 – Tôi cần phải vặn vòi chặt hơn.

• Cấp độ 2 – Chúng ta phải thay cái vòi khác trong phòng này.

• Cấp độ 3 – Chúng ta cần một phòng tắm mới.

…

• Cấp độ 8 – Nước – bây giờ nó là một khái niệm thú vị!

Rõ ràng là có khoảng cách lớn giữa cấp độ 3 và cấp độ 8 nhưng hy vọng điều này làm nên sự khác biệt.

Có một khả năng khá cao là bạn càng đạt điểm cao ở mục Quan điểm tổng thể/ Chi tiết trong hình bát giác (xem Chương 2) bạn

càng ở gần cấp độ 8 hơn, hoặc ít nhất cũng là cấp độ 3, và bạn càng có khả năng cải thiện suy nghĩ và các cuộc nói chuyện của mình dễ dàng hơn.

Albert Einstein đã đạt được những khái niệm và ý tưởng vĩ đại nhất của ông nhờ sử dụng quá trình này. Elliott Jacques - một nhà tâm lý học hàng đầu và là nhà tiên phong trong học thuyết phát triển con người, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu trong lĩnh vực này (xem website của Requisite Organisation International Institute tại www.requisite.org). Ông nói về tám cấp độ suy nghĩ. Chúng tôi đã lược tám cấp độ của Jacques thành bốn (cấp độ 8 tương đương với cấp độ 4 trong cấu trúc của chúng tôi).

Jacques cho rằng giá trị của một cá nhân đối với tổ chức được quyết định bởi một phạm vi tầm nhìn của họ. Điều này có nghĩa là một người càng nhìn được xa về tương lai và bức tranh họ nhìn thấy càng lớn thì họ càng có nhiều khả năng giúp cho tổ chức hơn khi họ có vị trí cao hơn. Như vậy, trong một tập đoàn thì chủ tịch hội đồng quản trị là người cần phải có suy nghĩ thấu đáo nhất và tầm nhìn xa nhất.

Đây cũng là một yếu tố kỹ năng cần thiết đối với người bán hàng vì:

• Bạn cần phải bắt nhịp được với các cấp độ suy nghĩ của một khách hàng lâu năm để phát triển sự hợp tác tốt hơn.

• Bạn muốn giúp khách hàng thoát khỏi chi tiết để vẽ nên quan niệm tổng thể và giá trị của một giải pháp. Điều này sẽ giúp bạn dễ dàng bán hàng hơn.

• Bạn muốn giúp khách hàng giải quyết các vấn đề của họ nhưng hiện tại họ mới chỉ thấy được biểu hiện chứ chưa hiểu được nguyên nhân. Điều này có thể giúp bạn làm cho mối quan hệ trở nên sâu sắc hơn khi bạn giúp họ xử lý các vấn đề thật sự.

Chúng tôi gọi quá trình này là quá trình Khái niệm phù hợp vì nó làm cho các chi tiết phù hợp với mục đích tổng thể.

Keith muốn xây nhà. Anh và vợ anh cần phải quyết định chọn ai xây căn nhà đó.

Keith quan tâm đến khái niệm tổng thể: thông thoáng, gió mát và có hành lang v.v... Vợ anh thì chỉ quan tâm đến màu của mái nhà, chỗ đặt bếp và chỗ làm cầu thang.

Keith hẹn gặp một người thợ xây. Trong cuộc nói chuyện, anh ta cố gắng chuyển cuộc nói chuyện của mình lên các cấp độ khác nhau và cũng cố gắng dùng cấp độ 4 để chỉ ra những vấn đề có thể có với những ý tưởng chi tiết.

Ví dụ: vợ Keith muốn phòng khách phải có kiến trúc đặc biệt, giống với hình mẫu trên tạp chí. Người thợ nói anh ta có thể làm được như vậy nhưng nó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến cấu trúc chung của căn nhà và điều đó sẽ tạo ra những hành lang gấp khúc - một phần cốt lõi của cảm giác thông thoáng - một việc hầu như không thực hiện được.

Lẽ ra, chỉ cần nhất trí và làm theo mẫu thiết kế đó thì anh ta lại phản đối. Nhưng điều đó lại thể hiện sự nhiệt tình giúp đỡ của anh ta đối với vợ chồng Keith, anh ta thật sự muốn giúp họ xây dựng một căn nhà mà họ mơ ước. Đối với vợ chồng Keith thì ảnh hưởng của những chi tiết đối với cấu trúc chung của căn nhà cũng không phải là thứ họ mong muốn.

Bằng cách sử dụng những cấp độ khác nhau của cuộc hội thoại và quá trình Khái niệm phù hợp, người thợ xây đã tạo dựng được sự tin tưởng và mối quan hệ tốt đẹp với vợ chồng Keith. Và dĩ nhiên, anh ta đã được lựa chọn để xây căn nhà của vợ chồng Keith.

Bảng dưới đây sẽ cho bạn một ý tưởng tốt hơn về cách điều này biểu lộ trong những tình huống khác nhau:

	Nói chung	Việc xây nhà	Thực hiện việc kinh doanh
Cấp độ 1	Những thứ phù hợp, những chi tiết, những điều cụ thể, cá nhân, ngày	Các thiết bị	Giờ làm ít hơn, tiền lợi
Cấp độ 2	Tình huống, hành động, nhóm, tháng	Kích thước phòng khách	Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, lợi nhuận hàng năm
Cấp độ 3	Kế hoạch tổng thể, chiến thuật, các thành tựu, phòng, năm	Sổ tăng	Hòa nhập giữa công việc và gia đình, dự đoán lợi nhuận lâu dài
Cấp độ 4	Các khái niệm, ước mơ, tầm nhìn, tổ chức, gia tài	Không gian và ánh sáng	Một nơi mà mọi người đều muốn, sự ổn định của việc kinh doanh

Điều này nghe có vẻ rất đơn giản và logic, nhưng với nhiều người,

việc áp dụng kỹ năng này là rất khó.

Bạn có thể chuyển đến bất kỳ cấp độ nào trong bất kỳ hoàn cảnh nào với khách hàng của mình và ở phạm vi lớn hơn, hoàn cảnh đó sẽ phụ thuộc vào tính cách của khách hàng đó. Nếu họ là những khách hàng thích chi tiết, thì bạn không thể bắt đầu ở cấp độ 4 vì có thể họ sẽ nghĩ: "Tôi không tin anh", hoặc "Hãy chứng minh đi." hoặc "Hãy thực tế nào".

Nếu khách hàng của bạn là người thích sự khái quát hơn thì việc bạn bắt đầu với cấp độ 1 và sau đó tiến lên cấp độ 2 và 3 trước khi tiến tới cấp độ 4 sẽ làm cho họ cảm thấy nhàm chán.

Bạn cần phải sử dụng phương pháp tiếp cận một cách linh hoạt theo từng trường hợp cụ thể.

7.2 CHUYỂN TỪ CẤP ĐỘ 1 LÊN CẤP ĐỘ 4

Nếu không biết được tính cách của khách hàng, hoặc nếu giao dịch với nhiều khách hàng cùng một lúc bạn sẽ rất khó có được một hoàn cảnh phù hợp. Nếu những khách hàng của bạn là những người hoàn toàn khoáng đạt thì hãy bắt đầu từ cấp độ 4 và quay lại dần với các cấp độ 3, 2 và 1. Tuy nhiên, nếu những khách hàng của bạn lại là người rất quan tâm đến những gì cụ thể, bạn nên bắt đầu từ cấp độ 1 và có thể sẽ không bao giờ vượt quá cấp độ 2.

Sau đây là một thứ tự thỏa hiệp có hiệu quả tốt trong nhiều tình huống:

• Bắt đầu ở cấp độ 1 – điều này cho phép khách hàng thảo luận về tình hình của tất cả những điều kiện hiện tại xem là chúng tốt hay xấu trong các tình huống cụ thể.

• Chuyển tới cấp độ 4 – điều này giúp khách hàng thoát khỏi sức hút đến từ cấp độ 1. Đây là nơi bạn chuyển đến một tương lai tích cực, vẽ một bức tranh của ước mơ. Bạn có thể dừng lại ở cấp độ này và điều đó sẽ làm cho những người suy nghĩ ở cấp độ 4 hài lòng, nhưng bạn sẽ không phải chuyển đến hành động.

• Sau đó, chuyển lên cấp độ 3 – điều này giúp khách hàng tập trung vào những điều quan trọng cần phải đạt được để có thể chắc chắn những mục tiêu ở cấp độ 4 đã đạt được. Không có những điểm hành động. Hãy xem xét ví dụ xây nhà: ở cấp độ 3, đó là căn nhà cần cao hai tầng. Đó không phải là điểm hành động, mà chỉ là điều cần đạt được.

• Hoàn thành với cấp độ 2 – đây là những hành động cần phải được tiến hành để đảm bảo đã đạt được cấp độ 3. Trong ví dụ xây nhà thì cấp độ đó là chúng ta cần phải đào móng sâu hơn cho căn nhà hai tầng. Ở giai đoạn này, có nhiều khả năng rằng một vài hành động sẽ xử lý được những vấn đề phát sinh ở cấp độ 1. Tuy nhiên, cũng có khả năng nhiều vấn đề phát sinh ở giai đoạn cấp độ 1 chưa được xử lý. Điều đó không thành vấn đề vì nếu quá trình này diễn ra một cách hiệu quả, khách hàng sẽ thấy những vấn đề đó, dù rất quan trọng, trên thực tế lại không phải là chìa khóa dẫn tới thành tựu của tầm nhìn.

Đối với nhiều người, phần khó nhất của quá trình này chính là việc chuyển từ cấp độ 1 lên cấp độ 4. Kỹ năng chuyển cấp độ này bao gồm cả kỹ năng đưa ra những câu hỏi phù hợp.

Trong Chương 6, chúng ta đã nghiên cứu quá trình hỏi SHAPE. Để chuyển suy nghĩ từ cấp độ 1 lên cấp độ 4, bạn cần phải hỏi những câu hỏi Mô tả (đã được nói đến trong mục 6.6).

Bạn cũng có thể cần dùng tới một vài kỹ thuật đã được nhắc tới ở mục 6.11 để giúp khách hàng vượt qua những chướng ngại vật tinh thần của họ và chuyển đến cấp độ suy nghĩ cao hơn.

Advo - một doanh nghiệp dịch vụ chuyên nghiệp mà Keith đang làm việc cùng, có một khách hàng là công ty bất động sản RealTop. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa họ chỉ là quan hệ chuyên môn (xem phần 3.1).

Advo muốn bán một giải pháp cho vấn đề của RealTop. Keith được yêu cầu giúp Advo bán giải pháp mới này. Trong giai đoạn lên kế hoạch, Keith nhận thấy có một cơ hội không chỉ giúp Advo bán giải pháp này mà còn có thể cải thiện và tạo dựng mối quan hệ làm ăn lâu dài với RealTop.

Keith sắp xếp một cuộc gặp với vị giám đốc điều hành hoạt động và giám đốc tài chính của RealTop. Cuộc gặp được tổ chức trong phòng giám đốc với một cái bảng trắng.

Sau phần mở đầu, RealTop nói về giải pháp hiện thời của họ, những điểm được và chưa được. Họ phải mất đến gần 20 phút để ghi những thông tin này lên bảng.

Keith giải thích rằng trước khi quyết định đưa ra các giải pháp, Advo sẽ phải chắc chắn những giải pháp đó phù hợp với quan điểm của RealTop. RealTop rất hài lòng khi nghe điều này.

Khi được hỏi: "Ước mơ của RealTop là gì?", RealTop đưa ra một câu trả lời thông thường: "Trở thành công ty bất động sản lớn nhất nước." Đó cũng là một quan điểm nhưng nó chưa thật sự cuốn hút.

Và khi được hỏi: "Công việc của các ông là gì?", RealTop trả lời: "Chúng tôi kinh doanh nhà… và những căn hộ".

Tiếp theo là câu hỏi quan trọng nhất: "Điều gì khiến các ông có thể bán nhà và căn hộ?"

Sau đó là sự im lặng khoảng 30 giây. Rõ ràng đây là vấn đề RealTop chưa bao giờ thật sự nghĩ đến. Họ không thể trả lời họ không biết.

Sau đó, Keith đảo lại câu hỏi: "Điều gì mà nếu các đối thủ của các ông có thì họ có thể đánh bại các ông trên thị trường?"

Câu trả lời được đưa ra khá nhanh: "Nếu có danh tiếng và được tin tưởng."

Ở đây cấp độ 4 cho RealTop trở thành: Nếu có danh tiếng và được tin tưởng. Đó là một mục tiêu dài hạn nhưng lại là một giấc mơ rất đáng thực hiện.

Lúc đó Keith đang ở cấp độ 3. Realtop nói rằng chính những người được cấp phép kinh doanh của họ quyết định ai là người được tuyển vào vị trí bán hàng vì đó chính là bộ mặt của tổ chức. Những người được cấp phép kinh doanh thường cũng là những người bán hàng. Điều này có nghĩa là có khả năng hầu hết những người được cấp phép kinh doanh đang tuyển dụng, đào tạo và thưởng cho người bán hàng dựa vào cách nhìn của họ về một người bán hàng tốt – điều này có thể khác so với những ý tưởng của RealTop. Cấp độ 3 trở thành: Có được những người được cấp phép kinh doanh vừa được lòng mọi người, vừa làm việc tốt.

Keith dừng cuộc gặp ở giai đoạn đó. Đạt được các tiến bộ ở mức đó cũng là đủ rồi. Chuyển thành hành động ở giai đoạn này vẫn là quá sớm. Realtop cần có thời gian để suy nghĩ kỹ về cuộc thảo luận này.

Không khí trong phòng đã thay đổi. Cách nhìn của RealTop về Advo đã thay đổi chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn và mối quan hệ chuyên môn cũng đã được chuyển sang mối quan hệ hợp tác. Advo thật sự đang cố gắng giúp họ thành công – không phải bằng cách bán giải pháp cho họ mà là đang cố giúp họ thấy được ước mơ của mình và vạch ra cách để đạt được ước mơ ấy.

Một tuần sau, cuộc gặp lại được triệu tập và một kế hoạch hành động cấp độ 2 được phát triển để hỗ trợ nhu cầu cho những người được cấp phép kinh doanh trở thành những người "của mọi người và công việc". Kế hoạch cấp độ 2 là đánh giá các hành vi của những người được cấp phép kinh doanh xem họ thành công hay không thành công (điều này được quyết định bởi thị phần); và sau đó là định nghĩa những hành vi của những người thành công và theo đó thay đổi các tiêu chí tuyển dụng. Và cuối cùng, tiến hành những khóa đào tạo để thay đổi đội ngũ nhân viên.

RealTop quyết định mua giải pháp của Advo mà không cần phải có một điều khoản nào bởi vì bây giờ Advo được coi là một đối tác kinh doanh đáng tin cậy đối với họ.

Có nhiều điểm đáng ghi nhớ để làm cho phương pháp này hoạt động hiệu quả.

Như đã đề cập trong Chương 6, bạn không thể đoán được cấp độ 4 của khách hàng là gì. Đó phải là ước mơ của họ. Vai trò của bạn chỉ là người đưa ra những câu hỏi để giúp họ tiến tới những cấp bậc suy nghĩ mới.

Dưới đây là một ví dụ khác về việc chuyển từ cấp độ 1 lên cấp độ 4 của một công ty - tạm gọi là công ty Logistics. Bây giờ, hãy tưởng tượng bạn là người bán hàng cho một công ty chuyên về mạng máy tính và bạn đang muốn bán cho Logistics một phần mềm giúp họ nâng cấp hệ thống và có thể nối kết hệ thống theo dõi với những công ty hợp tác.

Hãy tưởng tượng, bạn đã quyết định muốn có những cuộc nói chuyện rộng hơn về những mục tiêu kinh doanh của họ, để xem bạn có thể giúp họ hay không. Hãy nghĩ về những câu hỏi bạn có thể đặt ra để đưa khách hàng từ cấp độ 1 lên cấp độ 4. Một câu hỏi trong bảng dưới đây có thể giúp bạn bắt đầu. Hãy xem bạn có thể nghĩ ra được thêm hai câu hỏi nữa hay không.

Tên công ty của khách hàng: Logistics	*Tên của cá nhân khách hàng: Mary Pearce*
Những vấn đề cấp độ 1	Công ty Logistics là công ty vận chuyển hàng hóa toàn cầu. Đứng thứ hai trong hầu hết các thị trường. Thương hiệu tốt. Là công ty trung chuyển ở một số các nước nhỏ. 93.000 nhân công. Website. Một hệ thống theo dõi toàn cầu cho chính công ty họ. Không liên kết với những công ty trung chuyển.
Những câu hỏi có thể tạo ra cấp độ 4	a Nếu bạn nhìn thấy công ty mình trên trang đầu của tạp chí Global Business (Kinh tế toàn cầu), bạn muốn tiêu đề của nó phải là gì? b c
Cấp độ 4	Một công ty hoàn toàn kinh doanh trên website với một gian hàng có đủ mọi thứ cho khách hàng, nhân viên và các công ty trung chuyển có thể tiếp thị, trả giá, mua, bán, chia sẻ không gian, theo dõi và phản hồi.

Những câu hỏi trên có sự khác biệt rất lớn so với những câu hỏi với mục đích chỉ bán một hệ thống nâng cấp. Một vài câu hỏi cấp độ 4 bạn sẽ hỏi là:

• Nếu là một khách hàng, bạn sẽ nghĩ thế nào về công ty Logistics lý tưởng?

• Một công ty Logistics "thật sự hiệu quả" phải như thế nào?

• Nếu phải giảm nhân lực công ty xuống 50%, bạn sẽ làm gì để trở nên hiệu quả và năng suất hơn?

Bây giờ, hãy thực hành với một khách hàng thân quen hoặc một khách hàng tiềm năng mà bạn chưa quen biết. Hãy nghĩ về những câu hỏi bạn sẽ dùng để khiến khách hàng nói cho bạn biết về "những giấc mơ" cấp độ 4 của họ.

Hãy nhớ: bạn không thể cho rằng mình biết được giấc mơ của họ là gì, nhưng trong bài tập này, chúng ta có thể nghĩ về những tình huống khái niệm cấp độ cao có thể có đối với khách hàng của bạn. Bây giờ, hãy thử nghĩ xem liệu các câu hỏi bạn đưa ra có đạt được những ý tưởng thuộc về khái niệm của khách hàng hay không. Nếu không thì hãy cố nghĩ về những câu hỏi một lần nữa để thu được những câu trả lời thuộc cấp độ 4.

Nếu muốn viết tất cả ra giấy để bắt đầu một kế hoạch - bạn có thể sử dụng bảng kế hoạch trong Phụ lục 4.

Khi đã giúp khách hàng đạt được cấp độ 4 thì vẫn còn phải cố

gắng tiến thẳng tới các điểm hành động, nghĩa là cấp độ 2 chứ không hẳn là cấp độ 3. Điều đó có thể đem lại hiệu quả, nhưng cũng có một rủi ro, đó là khoảng cách giữa hai cấp độ quá lớn để mọi người có thể liên kết chúng lại và có thể bỏ qua lý do "vì sao" họ đang tiến hành những hành động cụ thể đó.

Ví dụ về cửa hàng bán đủ mọi thứ - cấp độ 4 của trang web của công ty Logistics, chúng tôi sẽ đưa ra những ý tưởng về cấp độ 3 có thể có và sau đó là một vài hành động cấp độ 2.

Cấp độ 3 – Những thành tựu:

• Hiểu được chúng ta và những công ty trung chuyển có những mạng lưới nào trên toàn cầu.

• Hiểu được sự phát triển website thế hệ mới có thể cho chúng ta điều gì.

• Biết được khách hàng thật sự cần gì về mặt tiếp cận tới công nghệ và mọi người.

Cấp độ 2 – Những hành động:

• Xác định những công ty đạt được hợp đồng công việc.

• Liên lạc với phòng công nghệ của các công ty trung chuyển.

• Liên lạc với những người đi đầu trong lĩnh vực phát triển website.

• Viết một bản báo cáo về tương lai của trang web.

• Đưa ra bảng thăm dò với những khách hàng hiện thời về nhu cầu của họ.

Bây giờ, bạn không chỉ hiểu tốt hơn về yếu tố căn bản phía sau và lý thuyết về việc leo thang trong hội thoại mà còn có những kế hoạch cụ thể về những câu hỏi cần đặt ra với khách hàng.

Trong chương tới, chúng tôi sẽ bàn luận về những gì bạn nên làm khi cuộc gặp kết thúc và sau đó là thắt chặt những gì đã được thảo luận và thống nhất.

Công ty Bear Toys – Phần 2

Sau thành công của cuộc gặp đầu tiên với Madeleine Mater - Giám đốc điều hành của Bear Toys, Richard và Emily cố gắng để có một

cuộc gặp khác. Lần này, họ quyết định sử dụng một phương pháp khác.

Ngay từ đầu cuộc gặp, Madeleine đã hỏi xem liệu phần mềm quản lý kiểm kê của FuturePerfect có đáp ứng được những nhu cầu của cô ta không. Cố cưỡng lại câu trả lời "có", Emily trả lời bằng cách nói rằng nó sẽ đáp ứng được nhưng cô tự hỏi liệu có đúng như vậy không, vì họ vừa mua một hệ thống kế toán mới và bây giờ đang muốn có một hệ thống quản lý kiểm kê nên có thể có nhiều vấn đề về công nghệ lớn hơn. Emily xin phép hỏi một số câu hỏi về tình hình hiện tại và cách ứng dụng công nghệ tổng thể của Bear Toys.

Madeleine cho biết họ có những hệ thống khác nhau cho một trong bốn bộ phận vận hành của mình: nhân lực, phát triển kinh doanh, quản lý kế toán và kiểm kê. Cô ta cũng lưu ý là công ty đang mở văn phòng trên toàn thế giới nên họ đang nhân rộng mô hình này ra nước ngoài. Một số hệ thống hoạt động tốt, một số còn chưa tốt.

Emily hỏi: "Nếu phải tăng biên lợi đối với mỗi khách hàng lên 50% thì công nghệ của cô sẽ phải như thế nào?"

Madeleine phải mất một lúc để tổng hợp những suy nghĩ của mình và sau đó, tất cả những gì cô ta có thể nói là cô ta chưa bao giờ thật sự nghĩ công nghệ lại là một cách nâng cao biên lợi. Cô ta đã luôn nghĩ công nghệ thiên về nâng cao hiệu suất của một phòng ban cụ thể hơn.

Sau khi suy nghĩ kỹ hơn, cô ta nói rằng sẽ có ý nghĩa nếu như tất cả các hệ thống đều là tốt nhất đối với những gì họ đang cố gắng làm, đều được liên kết, có một điểm tiếp xúc và luôn có sẵn trên hệ thống mở rộng toàn cầu.

Cấp độ của cuộc nói chuyện đã hoàn toàn thay đổi.

Madeleine hỏi liệu điều này có thể xảy ra không? Richard trả lời rằng rất có thể nhưng có một số thứ họ cần phải biết chắc chắn trước:

Họ cần phải hiểu được sự vận hành của Bear Toys và đánh giá dây chuyền hoạt động để có thể thấy được chỗ nào cần sử dụng công nghệ.

Họ cần hiểu ước mơ của Madeleine về công ty và chiến thuật áp dụng cho công ty.

Họ cần hiểu được những hệ thống hiện tại đang được sử dụng.

Họ cần phải xem xét những gì tốt nhất đang được sử dụng rộng rãi trên thế giới.

Chỉ khi nào biết được những điều này, họ mới có thể trả lời câu hỏi của Madeleine. Madeleine rất vui khi biết có người đang cố gắng giúp mình đạt được ước mơ đối với công việc kinh doanh. Sau đó, họ làm việc cùng nhau để lập ra một kế hoạch hành động nhằm tìm ra câu trả lời cho tất cả những vấn đề trên.

Richard và Emily ra về mà chưa có được hợp đồng nhưng họ ra về với lời cảm ơn sâu sắc từ Madeleine.

Hai ngày sau đó, Richard được biết Madeleine đã hủy các cuộc thảo luận với tất cả các nhà cung cấp công nghệ khác cho đến khi Richard và Emily hoàn thành việc xem xét kỹ lại vấn đề.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Hiểu được giá trị của việc chuyển các cuộc nói chuyện lên thành "bức tranh toàn cảnh".

• Ghi nhận rằng việc suy nghĩ diễn ra ở các "cấp độ" khác nhau.

• Hiểu được cấp độ suy nghĩ tự nhiên của chính bạn và điều chỉnh nó sao cho phù hợp với cấp độ của khách hàng.

• Chuyển từ cấp độ 1 lên cấp độ 4 bằng cách sử dụng những câu hỏi Mô tả mở hoặc những câu hỏi Kích thích.

• Không chuyển tới những điểm hành động quá sớm.

Chương 8:
Kết nối sự tín nhiệm với lòng tin

"Không ai cần lời khuyên, mọi người chỉ cần sự hợp tác."

--John Steinbeck - tác gia (1902 – 1968)

Chương này nói về cách giúp bạn đảm bảo mối liên lạc và liên tục duy trì, cải thiện cấp độ tin tưởng với khách hàng.

Neal và công ty máy tính Danube – Phần 1

Richard và Emily có cuộc gặp với Neal - trưởng bộ phận phát triển kỹ thuật của công ty máy tính Danube. Neal bày tỏ sự mong muốn FuturePerfect sẽ giúp họ phát triển công nghệ của một số máy móc.

Cuộc gặp diễn ra rất tốt đẹp và Neal nói anh ta sẽ gọi cho Emily vài ngày tới sau khi có quyết định.

Một tuần trôi qua mà họ vẫn chưa nhận được hợp đồng từ phía Neal, vì thế, Emily quyết định gọi cho anh ta. Thư ký của Neal trả lời điện thoại và giải thích: Neal đã tới New York để dự một cuộc gặp khẩn cấp, vì thế anh ta không thể gọi cho Emily như đã định. Anh ta đã yêu cầu họ đưa ra những đề xuất chi tiết về việc làm cách nào họ có thể cung cấp cho anh ta sự hỗ trợ về công nghệ dựa vào những thảo luận trong cuộc gặp trước.

Emily nói với Richard là họ cần phải bắt đầu làm việc ngay lập tức vì loại đề xuất này thường phải mất hai tuần mới hoàn thành được và nó liên quan đến mọi phòng của công ty.

Một tuần sau đó, Emily cảm thấy rất vui về tiến độ của đề xuất – cô chỉ phải mất thêm hai ngày nữa để hoàn thành. Nhưng Neal lại gọi cho họ, vì anh ta muốn xác định rõ nhiều điểm trong cuộc gặp

trước.

Có vẻ như có điều gì đó đã thay đổi ở Danube hoặc Emily đã nghe nhầm về Neal. Hoặc là đề xuất cần phải xem xét lại.

8.1 KHẲNG ĐỊNH TÌNH HÌNH

Luật sư là những người thông minh. Sau khi gặp thân chủ, nhiều người có thói quen ghi lại những điểm mấu chốt đã thảo luận và phản ảnh lại điều này với các thân chủ trong những là thư gửi họ. Hành động đơn giản này có hiệu quả đáng kinh ngạc. Phương sách này được gọi là thư CC và có rất nhiều lợi ích:

• Nó chứng tỏ sự hồi đáp và tôn trọng – cho thấy bạn đã lắng nghe và quan tâm đến những gì khách hàng nói.

• Đó là sự hợp tác – mời khách hàng tiếp tục cuộc nói chuyện mà họ đã bắt đầu trong cuộc gặp.

• Nó giúp tránh những hiểu lầm – đặc biệt quan trọng khi làm việc với những ngôn ngữ và văn hóa khác nhau.

• Nó có chức năng gợi lại những gì đã nói mà sau một thời gian nghĩ lại bạn chỉ còn nhớ mang máng.

• Nó trở thành tài liệu tham khảo trong tổ chức của khách hàng khi thảo luận về chủ đề đó.

Tất cả những điều này đều lấy từ một bản ghi đơn giản về những điểm đã được thảo luận trong cuộc gặp. Chắc chắn như vậy!

Thư CC lần đầu tiên được giới thiệu tới chúng tôi bởi Ken Everett - một người bạn đặc biệt, người đã giúp David cùng phát triển mối quan hệ chương trình đào tạo bán hàng. David chưa bao giờ quên lần đầu tiên anh sử dụng công cụ này.

Đó là vào thời điểm tháng đầu tiên anh ở Hồng Kông. David mới đến từ Anh, ở một nơi mới, với người chủ mới, làm việc trong bộ phận Học tập và Phát triển.

David được giao nhiệm vụ nói chuyện với John Smith - lãnh đạo của một trong những chi nhánh kinh doanh về việc đào tạo cho hơn 300 nhân viên của ông ta. Trong cuộc gặp, John Smith thay đổi thái độ rất nhanh và để cho mọi người biết những gì ông ta nghĩ khi họ không đáp ứng chính xác những tiêu chuẩn của ông ta. Ông ta cũng không thích ông chủ của David.

Họ đã có một cuộc gặp thân mật. David hỏi nhiều câu hỏi và anh rất cởi mở về những thách thức đang phải đối mặt và anh cảm thấy đội ngũ trong bộ phận Học tập và Phát triển không đáp ứng được những gì nhân viên của John cần. Sau cuộc gặp, David viết một thư CC và gửi đi.

Sáng hôm sau, anh nhận được một tin nhắn chỉ có mấy chữ: "Gọi cho John Smith". Điều gì vậy, anh tự hỏi, liệu anh đã nói gì làm John thất vọng? Với một chút căng thẳng, anh gọi lại ngay cho John. Ông ta trả lời luôn:

"À, David, cảm ơn anh đã gọi lại. Tôi chỉ muốn nói với anh là thật tốt khi mà cuối cùng cũng có ai đó ở bộ phận Học tập và Phát triển thật sự lắng nghe tôi."

Vậy một thư CC là như thế nào? Sau đây là mẫu chung của nó:

Khách hàng kính mến!

(Cảm ơn)

Cảm ơn anh vì đã tham gia cuộc gặp với chúng tôi để thảo luận về… hoặc

Tôi thích cuộc gặp của chúng ta ngày hôm qua và cuộc nói chuyện về… hoặc

Cảm ơn đã dành thời gian quý báu của anh để gặp tôi ngày hôm qua, tôi hy vọng anh cũng thấy cuộc gặp đó là hữu ích…

(Nói rõ hiểu biết)

Tôi nghĩ sẽ hữu ích hơn nếu bắt đầu nói về những gì tôi hiểu về những điểm mà chúng ta thảo luận ngày hôm qua… hoặc

Ngày hôm qua, chúng ta đã nói về nhiều điểm và tôi nghĩ sẽ hữu ích hơn nếu tôi ghi ra những gì mình được nghe để chắc chắn rằng chúng ta đều có sự hiểu đúng về nhau…

Theo tôi hiểu:

Điểm đầu tiên, theo thứ tự được thảo luận hoặc theo thứ tự của sự quan trọng (quan trọng nhất trước). Nếu có thể, hãy mô tả thách thức đã được thảo luận, sau đó là những hậu quả nếu không làm gì hoặc giải quyết nó (chi phí/lợi ích).

Điểm thứ hai…

Điểm thứ ba…

(Khẳng định những bước tiếp theo)

Chúng ta đã nhất trí rằng các bước tiếp theo sẽ là… hoặc

Chúng ta đã nhất trí rằng tôi sẽ quay lại với… hoặc

Về các bước tiếp theo, anh đồng ý cung cấp thêm thông tin về vấn đề xxxxx và nói tôi sẽ xxxxxxx.

Tôi sẽ gọi cho anh vào tuần tới để cập nhật tiến độ.

Thân mến!

Hãy nhớ những giai đoạn chủ yếu trong lá thư:

• Cảm ơn

• Nói rõ sự hiểu biết

• Khẳng định các bước tiếp theo

Những quy tắc quan trọng khác của một thư CC là:

• Giọng điệu nên trang trọng và sử dụng các từ như "anh đã nói rằng", "chúng ta đã bàn", "anh đã giải thích", "chúng ta đã thống nhất".

• Cố gắng đừng đề cập bất cứ điều gì về sản phẩm bạn đang bán và nếu buộc phải đề cập – vì bạn đã thảo luận ở cuộc gặp – thì hãy nói về nó vào lúc kết thúc.

• Trả lời thật nhanh vì tác dụng của thư CC sẽ nhanh chóng giảm dần theo thời gian. Nếu cuộc gặp diễn ra vào buổi sáng, hãy cố gắng gửi thư CC vào cuối ngày hôm đó hoặc muộn nhất là sáng ngày hôm sau. Nếu để đến cuối ngày, bạn đã đánh mất rất nhiều phần trăm của giá trị.

• Nên viết ngắn, không nên quá hai trang.

Viết thư CC rất dễ, hầu hết được viết dưới dạng gạch đầu dòng, có thể bỏ qua những lỗi thuộc về ngôn ngữ và ngữ pháp, được viết nhanh và không trang trọng. Hơn thế, bạn cần ghi lại cuộc gặp để tham khảo hoặc để tránh những rủi ro về quản lý. Chỉ cần một chút cố gắng để chuyển những ghi chép trong cuộc gặp thành một thư CC. Thực tế, sẽ hiệu quả hơn nếu viết một thư CC trước, sau

đó, bỏ phần trên và phần cuối để có được sự ít trang trọng hơn bình thường, nhưng vẫn chấp nhận được trong bản ghi cuộc gặp.

Trong các cuộc hội thảo về đào tạo, chúng tôi yêu cầu những người tham gia tổ chức một cuộc gặp giả và sau đó, viết lại một thư CC dựa vào cuộc gặp đó. Sau đó, chúng tôi yêu cầu mỗi nhóm đọc lá thư của họ lên. Những nhóm khác đưa ra phản hồi dựa vào:

• Nghe như là chúng ta đang "giúp đỡ" hay đang "bán"?

• Nghe có vẻ hợp tác – có phải chúng ta đang làm việc đó "cùng với họ" hoặc là "cho họ" hay không?

• Nghe trang trọng hay không trang trọng?

Luôn có những biến thể và khi những lá thư được đọc lên thì tác động được biểu hiện rõ rệt ngay lập tức. Chúng tôi quan sát thấy những vấn đề chính là:

• Dùng "bạn" đối lập với "tôi" hoặc "chúng tôi" ("chúng tôi" có nghĩa là bạn và tổ chức của bạn). Càng nói về mình nhiều, chúng ta càng tạo ra khoảng cách lớn giữa chúng ta và khách hàng; và nghe càng có vẻ là chúng ta làm điều đó cho họ chứ không phải là cùng họ.

• Đề cập đến hàng hóa cung ứng của bạn. Nếu càng đề cập đến điều này sớm thì giọng điệu của lá thư sẽ có vẻ thay đổi và mang tính thuyết phục nhiều hơn, ít hợp tác hơn. Điều này không có nghĩa là bạn không thể đề cập đến thứ bạn bán – nó chỉ có nghĩa là bạn cần phải rất cẩn thận về cách đề cập đến nó.

• Những bước tiếp theo. Bạn có cam kết chuyển đến vấn đề chung – hay bạn sẽ làm hết mọi việc? Trong một mối quan hệ hợp tác, cả hai bên đều phải có trách nhiệm. Nếu là người thực hiện tất cả các bước, hãy cố gắng hỏi phía bên kia điều gì đó – để thử mức độ tận tâm của họ. Chúng ta thường yêu cầu một số thông tin từ họ để giúp chúng ta cùng nhau trả lời tốt hơn. Nếu họ không sẵn lòng cung cấp thông tin thì đó là dấu hiệu chắc chắn họ không tận tâm.

Sau đây là một mẫu thư CC hoàn chỉnh và những phản ứng đặc trưng nó tạo ra.

E-mail ban đầu của người bán hàng.

Ngày: Hôm nay, 09:42

Từ: Người bán

Gửi: Khách hàng

Chủ đề: Cuộc gặp của chúng ta

Khách hàng kính mến!

NHỮNG NHU CẦU VỀ ĐÀO TẠO

Cảm ơn anh đã dành thời gian gặp chúng tôi chiều hôm qua. Chúng tôi rất quan tâm đến việc thay đổi những kế hoạch quản lý cho công ty AllOfyou.

Tôi nghĩ sẽ hữu ích nếu khẳng định lại sự hiểu biết của chúng ta về những điểm chính đã được thảo luận, để tiến tới khẳng định chúng ta đang cùng suy nghĩ theo một hướng.

Tôi hiểu rằng:

 Anh đã giải thích việc cần phải cơ cấu lại công ty AllOfyou và anh là người đảm trách công việc thay đổi sự quản lý cùng với nhóm AAA chúng tôi.

 Khi thảo luận về những thay đổi, anh đã cho thấy nhu cầu cần có cách thức nhất quán cũng như một sự thay đổi về quan điểm. Anh cũng đã mô tả những đơn vị khác nhau của mình làm việc riêng rẽ như thế nào trước đây trong khi những cá nhân từ mỗi đơn vị cần phải làm việc với nhau trong môi trường mới như một phần của những đội ngũ dự án lớn hơn. Anh đã nói rằng trạng thái tâm lý hiện tại không thể chuyển sang những đội ngũ dự án mới vì điều đó sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến năng suất của toàn đội.

Chúng ta đã thảo luận về những thách thức đa dạng khác nhau mà anh đang phải đối mặt và chúng ta đã chia sẻ quan điểm rằng tình huống của anh khá giống với tình huống của các tổ chức thuộc chính phủ và phi chính phủ khác mà chúng tôi đang làm việc cùng. Chúng ta cũng đã giải thích việc chúng ta sẽ làm việc và hỗ trợ nhóm AAA trong việc đào tạo.

 Anh đã vạch ra sự cần thiết của chương trình đào tạo để hội nhập vào một chương trình thay đổi rộng hơn và chúng ta đã phác thảo nhiều hoạt động khác nhau có thể được thực hiện trước và sau sự kiện đào tạo để đảm bảo hiệu quả. Chúng ta cũng đã nói khá nhiều về “việc học hành động”, nơi cần có một người hướng dẫn chuyên gia làm việc cùng với đội thông qua một nhiệm vụ cụ

thể. Người hướng dẫn sẽ giúp cho đội đó học thông qua những can thiệp theo chương trình công việc.

 Đặc biệt về quản lý dự án, chúng ta đã giới thiệu phương pháp quản lý dự án của chúng ta và vạch ra chương trình phù hợp với từng tổ chức cụ thể – chủ yếu là thông qua việc áp dụng trong các trường hợp nghiên cứu cụ thể. Anh đã đề cập đến việc phần lớn các chỉ dẫn cần được đưa ra bằng ngôn ngữ địa phương và chúng ta đã khẳng định điều này không có vấn đề gì.

 Tôi hy vọng chúng ta đã nhớ lại mọi thứ nhưng làm ơn hãy cho tôi biết liệu tôi có quên điều gì hay không hoặc nếu anh có bổ sung điểm nào nữa không.

Những bước tiếp theo:

 Nói về những bước tiếp theo, anh đã nói anh đang có kế hoạch tổ chức một cuộc hội thảo cấp cao về quản lý để đạt được hai mục đích:

1. Thay đổi quan niệm

2. Thay đổi cách thức

 Anh sẽ xem xét diễn biến của chiến thuật và nói với đội AAA về nhân tố đào tạo.

 Chúng ta cũng nói với đội AAA về công việc của họ với anh.

 Tôi sẽ gửi một bản khái quát về khóa đào tạo Quản lý dự án (làm ơn xem tệp tin đính kèm).

 Cảm ơn anh đã dành thời gian cho tôi và chúng tôi mong chờ tin tức của anh.

Trân trọng!

Người bán hàng.

Trả lời của khách hàng

Ngày: Hôm nay, 18:38

Gửi: Người bán hàng

Từ: Khách hàng

Chủ đề: Trả lời: NHỮNG NHU CẦU ĐÀO TẠO

Gửi người bán hàng!

Cảm ơn anh lần nữa vì đã dành thời gian cho chúng tôi và vì những ý tưởng anh đưa ra.

Tôi đang suy nghĩ lại về hàng loạt các phương pháp cho vấn đề thay đổi văn hóa của công ty AllOfyou – vấn đề cần phải làm việc với chính quá trình đó thì mới có hiệu quả. Nhưng về kế hoạch tổng thể, thời gian và tất nhiên là cả về chi phí để tiến hành những chương trình chúng ta đã bàn, xxx và tôi vẫn đang làm việc cật lực về những điều cụ thể. Khi có nhiều chi tiết hơn, chúng tôi sẽ nói chuyện với anh và đội AAA.

Cảm ơn anh vì đã nắm bắt tất cả những gì chúng ta nói trong ngày hôm qua, điều đó giúp chúng ta sắp xếp và kiểm soát được tất cả những ý tưởng và vấn đề.

Xin cảm ơn lần nữa và hy vọng sớm được làm việc với tất cả các anh.

Trân trọng!

Khách hàng

Ví dụ trên là một ví dụ có thật và là một thư trả lời điển hình khi nhận được một thư CC.

“Cảm ơn anh vì đã nắm bắt tất cả những gì chúng ta đã nói trong ngày hôm qua, điều đó giúp chúng ta sắp xếp và kiểm soát tất cả những ý tưởng và vấn đề.”

Liệu bạn còn có thể mong đợi một sự trả lời tốt hơn thế không?

Thư CC là một công cụ quan trọng khác giúp người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn tạo ra sự khác biệt so với những người khác.

8.2 KHÔNG CÓ ĐỀ XUẤT NÀO

Trong Chương 6, chúng tôi đã giới thiệu với bạn Bảng giá trị như một cơ chế để làm việc với những khách hàng nhằm cộng tác, phát triển phương pháp cho những thách thức của họ. Hợp tác chính là quy tắc quan trọng nhất của phương pháp Tôi Nợ Bạn. Giải pháp cho những thách thức được hợp tác thực hiện giữa

khách hàng và người bán hàng với những mục tiêu có lợi cho cả hai bên. Những đề xuất thường không cần thiết hoặc chỉ là hình thức.

Trong bảng dưới đây, chúng ta sẽ so sánh các đặc trưng của đề xuất truyền thống với phương pháp Tôi Nợ Bạn (nơi mà tất cả những chi tiết cuối cùng được thảo luận trong lần gặp mặt trực tiếp cuối cùng) hoặc so với Bảng giá trị. Nó là trường hợp cụ thể để tránh những đề xuất trang trọng.

Phương pháp Tôi Nợ Bạn hoặc Bảng giá trị	*Đề xuất trang trọng truyền thống*
■ Có tính thăm dò	■ Là cuối cùng
■ Có tính linh hoạt	■ Tương đối chung chung
■ Đề xuất những lựa chọn	■ Thiên về một giải pháp đơn lẻ
■ Yêu cầu sự phản hồi	■ Yêu cầu đưa ra quyết định
■ Giải quyết	■ Bán
■ Nói chuyện	■ Trang trọng
■ Hiệu quả về thời gian và dễ trình ra	■ Mất nhiều thời gian và khó trình ra

Với phương pháp Tôi Nợ Bạn, quá trình bán hàng diễn ra tự nhiên với mục đích là tránh những đoạn trích dẫn và đề xuất tốn nhiều thời gian và trang trọng đến mất giá trị.

Đảm bảo công việc, sau đó thảo luận về chi tiết

Rất nhiều doanh nghiệp thường phát triển những điều khoản chuẩn để chống lại những rủi ro kinh doanh nói chung.

Một khách hàng của chúng tôi có thói quen có những điều khoản chuẩn của họ như một phần phụ lục cho những đề xuất của họ. Chúng tôi thuyết phục họ rằng đó không phải là một ý tưởng hay vì một trong những điều kiện chi tiết đó có thể gây ra sự bất đồng cho khách hàng. Tốt hơn là hãy để họ lựa chọn bạn là người cung cấp dịch vụ cho họ trước, sau đó hãy tranh luận về những điều cụ thể. Họ sẽ khó thay đổi hơn khi đã đưa ra quyết định.

Thật thú vị là sau đó vài tháng, một đơn vị kinh doanh của công ty đó đã không đạt được hợp đồng vì bao gồm những chi tiết về trách nhiệm pháp lý (trong trường hợp họ đã bị kiện) trong đề xuất và khách hàng bất đồng về những điều này và chuyển qua một đối thủ cạnh tranh của họ với hợp đồng kinh doanh đạt tới hơn một triệu đô-la.

Đó là phản ứng của nhiều khách hàng khi bị yêu cầu một đề xuất. Và vì sao họ lại không đồng ý? Bởi vì nó yêu cầu nhiều cố gắng từ

họ hơn là đọc những thứ đã được đưa ra. Tệ hơn nữa, nhiều lần chúng tôi đã thấy những người bán hàng tự động gửi một đề xuất khi kết thúc một cuộc gặp với mục đích tiềm năng. Điều rất đáng ngạc nhiên nữa là thường người bán hàng thậm chí đã không xác định được là khách hàng có cần sản phẩm của mình hay không nhưng họ tự biến mình thành kẻ ngốc nghếch bằng việc gửi một đề xuất và hy vọng biết đâu khách hàng sẽ bị thuyết phục. Phương pháp này vừa mang tính "tự cao", vừa làm mất nhiều thời gian.

Đệ trình đề xuất # đạt được công việc

Nhiều người bán hàng đã nhầm lẫn khi đánh giá sự thành công trong bán hàng thông qua số lượng những đề xuất được đệ trình.

David đã từng làm việc với một chuyên gia về sách lược gây thất vọng này. Thử thách sự hoạt động của một đơn vị kinh doanh của họ, người này luôn trích dẫn được rất nhiều đề xuất được đệ trình vào tháng đó. Thật ngạc nhiên, tổ chức của họ mất khá nhiều thời gian để nhìn ra được bức màn hỏa mù này và nhận ra việc đệ trình các đề xuất không phải là dấu hiệu của sự thành công.

Các đề xuất có tỷ lệ thành công rất thấp. Những đề xuất được đệ trình thường là chung chung, không được yêu cầu, làm cho người bán hàng có vẻ không chuyên nghiệp và gây thất vọng đối với khách hàng. Cuối cùng, người đứng đằng sau trò chơi đố chữ kia bị sa thải và toàn bộ đơn vị kinh doanh của họ bị giải tán.

David đã dành nhiều năm để xem xét lại những đề xuất và nói chuyện với những khách hàng về chúng. Anh đã học được rất nhiều điều trong thời gian đó, nhưng điều đáng buồn nhất là rất ít người đọc những đề xuất được đưa cho họ. Sẽ có người trong tổ chức đọc chúng, nhưng hiếm khi là người có quyền đưa ra quyết định. Cách tốt nhất là chỉ nên gửi một bản tóm tắt dài không quá hai trang, như vậy còn có khả năng khách hàng sẽ đọc nó. Thật ra, tất cả những gì khách hàng quan tâm trong bản đề xuất chỉ là vấn đề giá cả.

Thậm chí những nhân viên tư vấn quản lý được đánh giá cao cũng bị rơi vào "cái bẫy đề xuất". Chúng tôi đã từng tham dự một cuộc gặp với một nhân viên tư vấn nhiều kinh nghiệm và khi chúng tôi rời cuộc gặp, ông ta đã bình luận: "Tôi đoán là các anh sẽ đi và viết một bản đề xuất ngay bây giờ." "Không đâu" là câu trả lời của chúng tôi.

Một tuần sau đó chúng tôi quay lại để nói về phương pháp của

chúng tôi với thách thức của khách hàng và cuối cuộc gặp, ông ta hỏi khi nào chúng tôi sẽ bắt đầu. Chúng tôi hẹn ông ta một ngày cụ thể và nói rằng chúng tôi phải chính thức thống nhất về giá cả và phạm vi trước khi bắt đầu. Cuộc bàn luận trang trọng đó chỉ là hình thức mà thôi!

Khi bạn nhận ra giá cả thật sự là những gì người ta cần khi yêu cầu về một đề xuất thì việc thử thách khách hàng sẽ trở nên dễ dàng hơn và tránh được việc mất thời gian vào một quá trình mà chỉ đem lại thêm chút ít giá trị.

Khi phải đối mặt với yêu cầu cho một bản đề xuất thì hãy lịch sự thăm dò xem điều này có thật sự cần hay không. Ví dụ:

Khách hàng: Anh có thể làm ơn đưa hết những thông tin vào trong bản đề xuất nhé

Người bán hàng: Tất nhiên rồi, anh có ý tưởng gì về những gì sẽ được đưa vào không?

Khách hàng: Ồ... à. Những đặc điểm về kỹ thuật, một chương trình dự án, các tiêu chí, chi tiết về các thành viên trong đội.

Người bán hàng: Không thành vấn đề. Có phải những chi tiết này là cơ bản để hình thành nên quyết định người bán hàng nào anh sẽ hợp tác hay không?

Khách hàng: Không hẳn thế, nhưng đó là những việc làm tiêu chuẩn.

Người bán hàng: À, tôi có thể cung cấp cho anh một số những tư liệu chuẩn cung cấp những chi tiết đó, nhưng những gì tôi thật sự muốn làm là cung cấp thông tin anh cần để đưa ra quyết định của mình.

Khách hàng: Được rồi. Nếu anh có thể khẳng định những gì chúng ta đã thảo luận và quay lại với một bản tóm tắt, chúng ta có thể bắt đầu từ đó.

Đây là một ví dụ về một cuộc nói chuyện cụ thể. Tất nhiên, không phải tất cả các tình huống đều giống nhau và nhiều tổ chức yêu cầu cần phải có những đề xuất. Hãy lựa chọn thông tin quan trọng đối với quá trình đưa ra quyết định và tập trung năng lượng của bạn vào đó.

Bản phác thảo kế hoạch làm việc

Một lựa chọn khác sau cuộc gặp ban đầu với khách hàng chính là một bản phác thảo kế hoạch làm việc. Điều này đặc biệt có ích khi khách hàng có nhu cầu khẩn cấp. Bản kế hoạch này cần được gửi cho khách hàng trong vòng hai ngày sau cuộc gặp và bao gồm tất cả những đặc điểm quan trọng của các giai đoạn đầu tiên của dự án – giả sử bạn đạt được công việc ấy.

Nó sẽ không bao gồm toàn bộ dự án, nhưng sẽ bao gồm gợi ý cho những bước tiếp theo trong quá trình khám phá. Một bản phác thảo kế hoạch làm việc có mẫu chung như sau:

Khi nào	31/8	30/9	31/10	30/11
Làm gì	Phỏng vấn tất cả nhân viên	Đệ trình bản báo cáo	Hội thảo quản lý	Phỏng vấn các nhân viên được chọn
Ai	Keith	Keith và David	David	Keith
Vì sao	Để xác định được những mối quan tâm của họ	Để báo cáo cho ban lãnh đạo biết những gì nhân viên nghĩ	Để thống nhất những hành động sẽ được thực hiện	Để hiểu được những nhân viên coi những hành động đó là thế nào

Loại đề xuất này hữu ích vì nó được đệ trình nhanh và cung cấp cho khách hàng những thông tin khẩn chủ yếu và quan trọng.

Phương pháp bản phác thảo kế hoạch làm việc sẽ thường không có hiệu quả nhưng chúng tôi dùng trong khoảng 40% các trường hợp để giảm sự cần thiết phải cung cấp một bản đề xuất đầy đủ và trang trọng.

Tóm lại, các quy tắc của chúng tôi cho các đề xuất là:

• Bắt đầu bằng một quan điểm là: "Các đề xuất chính thức thường mất nhiều thời gian, ít giá trị hoặc không có giá trị, và tôi không muốn thực hiện trừ khi buộc phải làm."

• Nếu ai đó yêu cầu bạn chuẩn bị một bản đề xuất, hãy hỏi (một cách lịch sự) xem họ cần thông tin nào – sau đó hãy nói cho họ thông tin ấy và hỏi xem họ có cần phải có bản viết về những thông tin ấy không. Nếu họ cần – và hầu như là họ không cần – hãy viết nó dưới dạng một bức thư đơn giản. Kinh nghiệm lâu năm của chúng tôi cho thấy những gì họ thật sự muốn biết chính là giá cả.

• Hãy làm những bản đề xuất càng ngắn càng tốt – những bản đề xuất đầy đủ thường không được đọc. Bạn có thể tạo ra sự khác biệt cho đề xuất của mình bằng việc làm cho nó trở nên ngắn nhất.

• Hãy làm việc với khách hàng của bạn để phát hiện ra cái họ cần mà bạn có thể giúp, sau đó khẳng định điều đó với họ bằng việc dùng thư CC để mô tả những bước tiếp theo. Hãy tìm kiếm sự tận tâm cho những bước tiếp theo hoặc hãy kết thúc bán hàng.

8.3 SỰ CHỨNG MINH

Đôi khi những đề xuất được yêu cầu không chỉ về vấn đề giá cả mà còn về sự hài lòng nữa. Vậy sự hài lòng là gì?

Đầu tiên, hài lòng vì sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn sẽ không gây thất vọng. Nhu cầu tái cam đoan này tăng lên ở nơi mà giá trị hoặc tác động của hàng hóa tăng lên, hoặc ở nơi kinh nghiệm của khách hàng khi làm việc với bạn hoặc tổ chức của bạn chỉ là hạn chế.

Thứ hai, hài lòng vì bạn đối xử tốt với họ - bạn tôn trọng họ và có được sự quan tâm chân thành của họ. Thêm nữa, nếu khi đang cung cấp dịch vụ mà bạn có thể hiện tham gia làm việc cùng bạn thì họ sẽ thích sự trải nghiệm đó.

Cách tốt nhất để tạo sự thoải mái cho khách hàng là nói về những kinh nghiệm trước đây của bạn. Tuy nhiên, nhiều tổ chức lại tạo sự hài lòng cho khách hàng bằng cách nói về việc họ lớn mạnh như thế nào, họ có bao nhiêu khách hàng và kể tên những khách hàng đó. Điều này không phải là sự chứng minh mà chỉ là sự khoác lác, và điều đó sẽ chống lại những nỗ lực thuyết phục của người bán hàng.

Các tổ chức thường đưa ra những lời phát biểu hoành tráng về "sự tận tâm", về trình độ nhân viên và chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Nhưng một lần nữa, những lời phát biểu đó chẳng có bằng chứng nào cả.

Nếu muốn tạo cho khách hàng sự hài lòng thật sự, hãy nói về các trường hợp sử dụng hàng hóa cung ứng của bạn. Đó là sự chứng minh. Hãy mô tả cụ thể những gì đã diễn ra, có thể nêu hoặc không nêu tên khách hàng của bạn.

Để được tín nhiệm hơn, hãy kể về những khó khăn bạn đã từng phải đối mặt và cách tự vượt qua chúng. Nhiều người bán hàng không thể tự chỉ ra những điểm yếu của hàng hóa hoặc tổ chức của mình, đó là một điều đáng tiếc. Không ai tin tưởng vào sự hoàn thiện. Khách hàng sẽ chọn ai trong số hai người bán hàng – một người che đậy sự thật đằng sau vẻ bề ngoài hoàn thiện được đánh bóng, hay một người thừa nhận những sai lầm và biết cách

giải quyết những sai lầm đó?

Trong chương này, chúng ta đã xem xét cách gắn kết sự tín nhiệm với những khách hàng và cách tránh đầu tư thời gian và năng lượng không cần thiết vào các quá trình đưa ra đề xuất dài dòng. Trong chương tới, chúng ta sẽ xem xét cách tạo ra tác động trong những tình huống đi kèm những đề xuất và bài thuyết trình.

Neal và công ty máy tính Danube – Phần 2

Emily nhận thấy sẽ tốt hơn nếu Neal gọi cho cô trước khi bản đề xuất của FuturePerfect hoàn thành, nhưng cô không muốn điều tương tự lại xảy ra lần thứ hai. Cô quyết định gửi cho Neal một thư CC khẳng định những điều họ đã nói qua điện thoại.

Cô dành khoảng 20 phút để đánh máy và gửi đến cho Neal cùng với một ghi chú nói cô sẽ gọi cho anh ta vào ngày hôm sau để chắc chắn cô đã hiểu đúng về Neal. Tuy nhiên, sau đó vài phút, cô nhận được một cuộc gọi từ Neal. Đó là một bản tóm tắt rất tốt và cô đã ghi lại chính xác các điểm của cuộc gặp. Trên thực tế, khi đọc lá thư đó, Neal có một suy nghĩ muốn bổ sung vào việc đào tạo.

Ở cuối cuộc nói chuyện, Emily sử dụng một câu hỏi Tham gia và nhận được lời đề nghị đưa ra một bản đề xuất đầy đủ của Neal.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Dùng thư CC khẳng định sự hiểu biết chung và tiếp tục quá trình hợp tác.

• Phát triển một quan điểm, tránh những đề xuất được viết ra, trừ khi thật sự cần thiết.

• Đưa ra bằng chứng về khả năng thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm – cả những kinh nghiệm tốt và không tốt.

Chương 9:
Thuyết trình các ý tưởng để tạo tác động tích cực

"Trong giới kinh doanh hiện đại, một nhà tư tưởng sáng tạo cũng chỉ là vô ích trừ khi bạn có thể bán những gì mình tạo ra. Một ý tưởng hay sẽ không được nhận ra trừ khi nó được một người bán hàng giỏi trình bày."

--David Ogilvy - người sáng lập tập đoàn Ogilvy & Mather

Những người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn cố hết sức để đảm bảo công việc mà không cần phải có một bài thuyết trình trang trọng. Tuy nhiên, khi cần, họ cũng sẽ tập trung vào trình bày các ý tưởng của mình một cách chính xác và dễ nhớ. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét cách thực hiện điều đó.

Công ty Hotel – Phần 1

Richard và Emily có các cuộc thảo luận với công ty Hotel trong sáu tháng và cuối cùng đã được yêu cầu thực hiện bài thuyết trình cuối cùng với ban lãnh đạo.

Sau khi chuẩn bị và thực hành bài thuyết trình nhiều lần, họ tự tin rằng mọi thứ đã hoàn hảo và đó là cơ hội để họ gây ấn tượng cho khách hàng và đạt được hợp đồng.

Bài thuyết trình của họ diễn ra tốt đẹp. Sau khi trình bày, họ giải đáp các câu hỏi và vấn đề thắc mắc của khách hàng. Và Emily đã để lộ ra rằng cô có thể giảm mức giá xuống một chút.

Một tuần trôi qua, họ nhận được một cuộc điện thoại nói công ty đó vẫn chưa chính thức quyết định ký hợp đồng. Họ biết Richard

và Emily có thể có sản phẩm tốt nhất, nhưng họ không thể nhớ chính xác điều gì đã tạo cho họ ấn tượng đó. Trên thực tế, họ thừa nhận tất cả các bài thuyết trình của các nhà cung cấp đều tương tự nhau và họ không thể nhớ lại liệu một số những điểm quan trọng được Richard và Emily hay những đối thủ cạnh tranh của họ đưa ra.

Tuy nhiên, những gì họ có thể nhớ là Emily đã nói cô có thể giảm giá cho họ. Kết quả là họ đã quyết định yêu cầu FuturePerfect và một nhà cung cấp khác thuyết trình lần thứ hai.

Có một trường phái nói rằng bạn chỉ có thể thất bại ngay tại giai đoạn trình bày – bạn phải đảm bảo việc bán hàng trong bất kỳ cuộc thuyết trình nào. Bài thuyết trình nên trang trọng, đó có lẽ là cách để các khách hàng chủ chốt đưa cho những người có ảnh hưởng và những bên quan tâm khác một cơ hội có được sự thoải mái là họ đã lựa chọn đúng.

Tuy nhiên có nhiều thương vụ thất bại bởi những bài thuyết trình nghèo nàn hơn là thành công.

Để tiếp tục gây ấn tượng tốt trong bài thuyết trình cuối cùng, bạn phải tỏ ra tự tin và đáng tin cậy. Đừng cố gắng để nổi trội. Những sự hào nhoáng chỉ đơn giản là sự hào nhoáng bề ngoài mà không có chiều sâu. Chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên quảng cáo và tiếp thị, các giác quan của chúng ta bị nó làm mất đi sự nhạy cảm. Trên thực tế, rất nhiều thứ trong kinh doanh phản ứng chống lại nó.

Nhắc lại những đề tài chính của cuốn sách này, nội dung chương này khuyến khích bạn nhìn thế giới qua con mắt của khách hàng chứ không phải của bạn và trình bày các ý tưởng và các sản phẩm cung ứng của bạn phù hợp với chương trình nghị sự của khách hàng.

Chúng ta sẽ xem xét năm lĩnh vực chính, những lĩnh vực mà nếu làm đúng sẽ tạo nên sự khác biệt giữa bạn so với các đối thủ của mình:

• Khán giả

• Cấu trúc

• Sự phát biểu

• Hỏi và Trả lời

• Các minh họa

Một điểm khác cần làm rõ là khi chúng tôi nói về một bài thuyết trình, nó có thể là bài thuyết trình trực tiếp tới từng người, từng nhóm nhỏ hoặc một nhóm lớn. Sự sắp xếp có thể là trang trọng hoặc không, xã hội hoặc kinh doanh, được lên kế hoạch hoặc ngẫu hứng, có minh họa cho thuyết trình hoặc không. Chúng tôi rút ra định nghĩa rất rộng và bao gồm bất cứ dịp nào khi bạn "thuyết trình" các ý nghĩ của mình.

9.1 KHÁN GIẢ

Khi đã xác định được điều bạn muốn đạt được thì bước tiếp theo là hãy nghĩ về khán giả của mình.

• Bạn sẽ làm gì để thu hút khán giả của mình?

• Bạn sẽ làm gì để có được sự quan tâm sâu sắc của họ?

• Bạn sẽ xử lý thế nào với các lĩnh vực chủ yếu là tiền bạc, thời gian và sự thoải mái?

Việc tìm ra câu trả lời sẽ cho bạn một ý tưởng tốt về những gì khán giả của bạn muốn nghe. Hãy sử dụng kiến thức đó để xây dựng bài thuyết trình của bạn.

Trong suốt chương này, chúng tôi sẽ nói tới các nhân tố của quá trình đào tạo các kỹ năng giao tiếp và cuộc hội thảo được gọi là Think on Your Feet ® (www.thinkonyourfeet.com). Tốt nhất là bạn cần phải tiến hành một cuộc hội thảo trong hai ngày để trải nghiệm nó và sau đó hãy thực hành. Nhưng chúng tôi có thể cho bạn một ý tưởng ngắn gọn về cách thức hoạt động của nó.

Tóm lược Think on Your Feet ®

Think on your feet ® là một cách thay đổi cuộc sống của bạn.

Think on Your Feet ® cung cấp cho bạn những kỹ thuật để "tự suy nghĩ" – sự tập trung là nội dung chủ yếu của phương pháp này. Nó cũng giúp bạn hoàn thành một bài thuyết trình.

Những phương pháp đơn giản trong bộ công cụ của Think on Your Feet ® đạt được hiệu quả trong hầu hết các tình huống và nó được sử dụng trong nhiều trường hợp để kiểm soát tình cảm.

Công cụ đầu tiên của Think on Your Feet ® mà chúng ta xem xét là

lưới quét não bộ - một cái tên phức tạp cho một công cụ rất đơn giản. Mục đích duy nhất của công cụ này là giúp bạn nhìn thế giới từ cái nhìn của khách hàng. Có ba bước:

1 Hãy xem xét những gì bạn biết về nền tảng của khách hàng. Tuổi, gia đình, giáo dục, thời gian rảnh, tính cách (hãy cố đoán), quan điểm, vai trò công việc, những mục tiêu kinh doanh, những mục tiêu cá nhân. Đồng thời, hãy nghĩ về kiến thức căn bản về dự án và những phản ứng tiếp theo của họ. Sau đó, hãy nghĩ về cách họ nhìn bạn. Họ có biết bạn và thích bạn (và tổ chức của bạn) không? Những định kiến phổ biến về công việc và nghề của bạn là gì? Họ trông đợi bạn sẽ cư xử như thế nào? Hãy nghĩ về kiến thức cơ bản của bạn, về dự án và về bài thuyết trình.

2 Hãy xem xét khách hàng của bạn hy vọng điều gì từ dự án, xét về mặt tổng quát và về những ý tưởng bạn trình bày với họ. Đây là nói về nội dung và phong cách. Họ đang hy vọng được nghe cái gì? Bạn có thể nói gì về những lợi ích cho họ?

• Về mặt nội dung: các ý tưởng, kiến thức, các thông điệp rõ ràng, thông tin về cạnh tranh, những câu chuyện có thật liên quan, các ví dụ có thể áp dụng thực tế, giá cả và lợi nhuận, giải thích về những vấn đề chủ yếu và các giải pháp.

• Về mặt phong cách: sự chú ý (lắng nghe), sự cởi mở, sự trung thực, sự khúc triết (họ là những người bận rộn), sự quan tâm, sự nhiệt tình. Họ muốn bạn nói về chi tiết hay nói về đại ý? Họ muốn phương pháp suy luận hơn hay muốn một phương pháp nhân văn hơn? Họ muốn có cơ hội để đưa ra các câu hỏi không?

3 Cuối cùng, hãy nghĩ về điều sẽ làm cho họ phản đối về mặt dự án và bài thuyết trình của bạn. Những gì có thể khiến họ lo sợ trong cuộc gặp. Những gì họ sẽ không muốn nghe hoặc không muốn nó xảy ra.

• Về mặt nội dung: phức tạp, quá nhiều các đặc điểm của sản phẩm và dữ liệu về kỹ thuật, không thú vị, tốn nhiều thời gian, các phát biểu và những biệt ngữ phạm vi lớn (ví dụ: đẳng cấp thế giới, năng suất và hiệu quả, giải pháp chiến thắng), cách gọi tên, những thông điệp chính không rõ ràng và gây bối rối (những câu chuyện và ví dụ thiếu chiều sâu).

• Về mặt phong cách: huênh hoang, lôi cuốn, kiêu căng (không lắng nghe), trịch thượng, trang trọng và xa cách (lên giọng kẻ cả với khán giả), buồn tẻ, tầm thường (nói đùa quá nhiều).

Ở dạng lưới, một "lưới quét não bộ" sẽ giống như sau:

Thuyết trình tour du lịch đi Hồng Kông	*Tới Hội liên hiệp Phụ nữ Nhật Bản*	*Tới câu lạc bộ những người ủng hộ bóng đá Anh*
Căn bản (Tôi nghĩ gì về họ)	■ Hầu hết là phụ nữ ■ Tuổi từ 30 đến 50 ■ Lịch sự, thậm chí ít nói ■ Gọn gàng và hiệu suất làm việc cao	■ Hầu hết là nam giới ■ Tuổi từ 20 đến 40 ■ Ồn ào, thích vui đùa ■ Thích uống rượu
(Họ nghĩ gì về tôi)	■ Không có kiến thức ■ Trông đợi sự lịch sự	■ Không có kiến thức ■ Nghi ngờ, trông đợi được nói toạc ra
Hy vọng (những điều tích cực)	■ Khách sạn yên tĩnh ■ Có suối nước khoáng chăm sóc sức khỏe ■ Gần nơi mua sắm ■ Những nhà hàng tốt ■ Giá cả có thể mặc cả	■ Những nơi sôi động ■ Gần các quán bar ■ Chơi bóng đá ■ Nhiều thứ để làm ■ Không phải dậy sớm vào buổi sáng
Lo sợ (những điều tiêu cực)	■ Không hiểu được ngôn ngữ ■ Sự thô lỗ ■ Quá ồn ào ■ Bẩn ■ Phải mua với giá quá cao	■ Không hiểu được ngôn ngữ ■ Không có bóng đá ■ Cuộc sống về đêm buồn chán ■ Các hoạt động ban ngày bị hạn chế

Khi đã hoàn thành bảng lưới này, mỗi bài thuyết trình bây giờ có thể nhằm mục đích xử lý những nhu cầu khác biệt của từng nhóm. Sự thú vị của công cụ đơn giản này là quá trình trở thành bản tính thứ hai. Cuối cùng, hãy mường tượng đến mạng lưới này khi bạn đang ngồi trên taxi trên đường đến dự cuộc gặp, trong thang máy đến văn phòng của khách hàng hoặc thậm chí ở quầy lễ tân khi đang chờ một cuộc hẹn gặp. Ưu điểm của mạng lưới này là cho dù có quên mất vài điểm, bạn cũng vẫn tập trung vào khách hàng khi bắt đầu bài thuyết trình của mình hay vào một cuộc gặp.

Hãy xem điều này sẽ hiệu quả thế nào đối với khách hàng của bạn. Trong chương này, chúng tôi sẽ cố gắng giúp bạn thiết kế một bài thuyết trình và kế hoạch để giải quyết với một hoặc hai câu hỏi khó khăn bạn có thể sẽ bị hỏi.

Để bắt đầu, hãy viết vào bảng dưới đây tên của khách hàng của bạn hoặc người bạn sẽ thuyết trình tới và chủ đề bài thuyết trình của bạn.

Tên khách hàng:

Chủ đề cuộc thuyết trình:

Bây giờ, hãy hoàn thành lưới quét não bộ dưới đây cho bài thuyết trình này:

Căn bản

(Họ)

(Tôi)

Hy vọng (những điều tích cực)

Lo sợ (những điều tiêu cực)

Chúng ta hãy xem một sự nhận định mới của khán giả dẫn đến thành công đối với công ty luật Retrams như thế nào.

Từ cái tốt nhất của tôi đến cái gì là tốt nhất cho bạn

Công ty luật Retrams sắp làm một bài thuyết trình trước ban lãnh đạo của BuildMore một công ty bất động sản lớn. Những luật sư đang cố gắng giành thắng lợi trong một công việc quan trọng nhất của họ, và công việc đó do ba người thuyết trình hoàn thiện. Tất cả đều rất logic và sẽ giải thích rất tốt những khả năng của công ty nếu chúng liên quan đến dự án này. Và chúng tôi sẽ giúp họ hoàn thiện bài thuyết trình cuối cùng.

Nhưng còn về khách hàng của họ thì sao? Họ muốn nghe gì và khách hàng của chúng tôi sẽ làm gì để làm cho khách hàng quan tâm đến bài thuyết trình? Điều gì làm cho nó khác biệt và đáng nhớ?

Chúng tôi hỏi hàng loạt câu hỏi để hiểu về kiến thức, hy vọng và lo sợ của khách hàng. Khách hàng bao gồm cả kỹ sư và kế toán. Họ có kinh nghiệm trong ngành kế toán nhưng lại không có kinh nghiệm gì về những bất động sản cụ thể mà họ đã mua. Có thể họ trông đợi, nhưng chưa chắc đã muốn một bài thuyết trình chuyên môn về những lĩnh vực chuyên môn. Vì khách hàng đã rất mệt mỏi nên có thể, họ sẽ không chú

tâm lắm vào bài thuyết trình. Retrams hy vọng khách hàng sẽ chú

tâm vào bản thuyết trình của họ trong cuộc gặp.

BuildMore đã nhận được bản tóm tắt chuyên môn về những khả năng của Retrams trước đó.

William là người duy nhất của công ty Retrams biết tất cả mọi người của BuildMore. Retrams biết rất ít về những khách hàng riêng lẻ hoặc chiến thuật và những kế hoạch của họ.

Điều đầu tiên chúng tôi xem xét là Retrams đang cố gắng đạt được cái gì. Suy nghĩ kỹ lại, Retrams đồng ý rằng việc mong đợi được lắng nghe thuyết trình là điều không thực tế. Mục tiêu tốt hơn là làm cho khách hàng nhất trí sau cuộc hội thảo dài ba tiếng đồng hồ, ở đó Retrams có thể hiểu tốt hơn về những kế hoạch và nhu cầu của khách hàng và khách hàng cũng sẽ hiểu hơn về tất cả những vấn đề của họ.

Điều này về cơ bản đã thay đổi cách tiếp cận của họ. Bây giờ, chìa khóa chính là phát triển một quy trình và nội dung sẽ thuyết phục được khách hàng về giá trị của việc ở lại thêm ba giờ nữa với Retrams. Retrams cần làm cho khách hàng chú ý chứ không phải gây ấn tượng với họ.

Retrams đã lên kế hoạch mỗi người thuyết trình sẽ nói về lĩnh vực chuyên môn của họ. Về mặt chuyên môn, điều này khá toàn diện nhưng người ta sẽ không thích thú hoặc nhớ về nó – ít nhất là về khía cạnh tích cực.

Bây giờ, có vẻ như dự án của khách hàng được phân ra thành ba giai đoạn rõ rệt: giai đoạn áp dụng, giai đoạn vận hành và giai đoạn bán hàng. Mỗi người thuyết trình của Retrams lại là một chuyên gia về một trong ba giai đoạn trên. Mỗi người trong số họ đều có những câu chuyện để kể về những dịp họ đã tiết kiệm được thời gian, phiền toái và tiền bạc cho khách hàng ở những giai đoạn khác nhau của những dự án tương tự. Kết quả là bài thuyết trình quan trọng này thay đổi:

Mở đầu

William – hai phút để giới thiệu, giải thích chương trình nghị sự và yêu cầu sự phản hồi, bổ sung, v.v... Đồng thời, anh ta cũng nói lên sự thật là Retrams cảm thấy hiện tại họ chưa biết đầy đủ về dự án hoặc chiến thuật của khách hàng để có thể đưa ra bất kỳ bàn luận nào về vấn đề giá cả.

Giai đoạn giữa

William trình bày giai đoạn áp dụng và giới thiệu ba điểm chính. Shaila, Soraya và William sẽ nói về kinh nghiệm của họ (chứ không hẳn là chuyên môn) về giai đoạn áp dụng của những dự án.

William sẽ tóm lược và kết thúc giai đoạn áp dụng, sau đó mở ra giai đoạn vận hành và giới thiệu những điểm chính. Shaila, Soraya và William sẽ trình bày kinh nghiệm của họ về giai đoạn vận hành của các dự án khác.

William kết thúc giai đoạn vận hành và sau đó mở ra giai đoạn bán hàng và giới thiệu những điểm chính. Shaila, Sorayna và William trình bày kinh nghiệm của họ về giai đoạn bán hàng của các dự án khác.

Kết thúc

William kết thúc toàn bộ bài thuyết trình và yêu cầu các câu hỏi. Và cũng đề nghị rằng có lẽ sẽ có lợi cho cả hai bên nếu có thêm một cuộc hội thảo ba giờ nữa trong vòng hai tuần tới để bàn về những chi tiết cụ thể.

Bây giờ, quá trình đã trở nên hấp dẫn hơn nhiều. Cũng chỉ có rất ít sự giải thích về chuyên môn. Có một câu chuyện tổng thể và trong đó là hàng loạt những câu chuyện ngắn hơn.

Bài thuyết trình đã thu hút được sự chú ý của khách hàng trong suốt thời gian. Những câu chuyện minh họa và kinh nghiệm của nhóm trình bày đã chứng minh cho trình độ chuyên môn của họ.

Và chính khách hàng lại là người yêu cầu có một cuộc gặp tiếp theo.

Hiện nay, nhiều luật sư của Retrams đang làm việc chăm chỉ để hoàn thành dự án.

Kể chuyện

Trong ví dụ trên đây, sự chia sẻ những kinh nghiệm liên quan thông qua việc kể chuyện là rất quan trọng. Điều khó hiểu là rất ít người thấy thoải mái với việc kể chuyện. Khó hiểu bởi vì ai cũng có những câu chuyện liên quan để kể. Khó hiểu bởi vì sức mạnh của câu chuyện có thể chứng minh được khả năng và giúp khách hàng có thể nhớ lâu.

Một sự giải thích thường cho thấy chủ đề của câu chuyện là bí mật. Nhưng thay đổi tên và những chi tiết khác để làm cho người

khác khó nhận ra cốt chuyện thì khó như thế nào? Nếu như câu hỏi nhằm vào một lĩnh vực nhạy cảm, bạn có thể trả lời: "Tôi rất tiếc nhưng tôi không thể trả lời câu hỏi cụ thể đó vì đó là bí mật." và sau đó đưa ra một câu trả lời chung chung.

Những câu chuyện hoặc những ví dụ về kinh nghiệm là rất quan trọng vì chúng cụ thể và thuyết phục. Chúng đưa ra bằng chứng.

Hãy xem xét hai ví dụ về một nhà cung cấp dịch vụ nói với một khách hàng về những lần giao hàng:

Không có câu chuyện nào	*Với một câu chuyện*
Chúng tôi có một đội chuyển hàng bằng đường không lớn trong khu vực và chúng tôi có những văn phòng ở mọi thành phố lớn ở Trung Quốc. Ở Triều Tiên, chúng tôi có 150 nhân viên tận tụy và đội xe tải chuyển hàng mới nhất. Hầu hết những công ty công nghệ lớn đều là khách hàng của chúng tôi vì họ biết họ có thể tin tưởng ở dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi phấn phối tận nhà, dịch vụ đúng ngực nhiên với giá cả cạnh tranh và chúng tôi hứa rằng sẽ không bao giờ làm bạn thất vọng.	Năm ngoái, một khách hàng của chúng tôi rơi vào một hoàn cảnh cũng thẳng. Họ muốn đặt trước một địa điểm lớn cho cuộc hội thảo chỉ vài ngày trước khi diễn ra cuộc hội thảo và triển lãm lớn nhất của thành phố Đài Bắc để quảng cáo cho sản phẩm mới nhất của mình. Họ cần xây dựng cuộc hội thảo đúng sử dụng ánh sáng, trang thiết bị quầy dịch vụ và các kênh trình bày đồ họa mà rất ít các địa phương khác ở Trung Quốc có. Chỉ còn bốn ngày nữa là diễn ra hội thảo và những gì mà bình thường là một cơ hội với chúng tôi thì lúc đó lại hóa ra là một cuộc khủng hoảng. Tất cả chúng tôi đã làm việc hai ca để thu thập hàng hóa và mang đến Thượng Hải. Sau đó, chúng tôi phải gửi hàng hóa qua Hồng Kông để tới Đài Bắc. Hàng hóa đến Đài Bắc trước hai ngày, nhưng lại vào ngày nghỉ. Các nhân viên được gọi quay lại làm việc và toàn bộ đội xe tải của chúng tôi được sử dụng để chuyển 150 tấn hàng hóa trong vòng bốn tiếng.

Một ví dụ hoàn toàn là sự trình bày khái quát, khoe khoang và hứa hẹn. Ví dụ kia lại là bằng chứng. Nó làm bạn có cảm giác rằng mình đã ở đó và giải quyết việc đó.

Sau nhiều năm, các tác giả vẫn không hiểu được tại sao mọi người lại không kể nhiều các câu chuyện hơn. Nếu bạn làm thế, bạn sẽ có một cơ hội vàng để trở nên thuyết phục hơn và bạn sẽ được ghi nhớ.

9.2 CẤU TRÚC

Có rất ít người có khả năng đứng trước một nhóm và trình bày những ý nghĩ và ý tưởng của mình. Hầu hết những người này làm việc trong ngành giải trí, số khác là những chính trị gia. Số còn lại là những người tự tin và có uy tín. Như đã đề cập, với nhiều người trong số chúng ta, nền tảng của sự tự tin khi giao tiếp với người khác là những gì chúng ta biết – nội dung. May mắn là tự nó có thể gây ra những vấn đề. Sự lo sợ có thể sai, hoặc khiến bạn nghĩ rằng ai đó trong số các khán giả có thể biết nhiều hơn mình, có thể làm sụp đổ hệ thống ủng hộ mà chính nó giúp cho bạn tự tin.

Tuy nhiên, còn có một lựa chọn khác. Sự tự tin và uy tín có thể được xây dựng dựa vào cấu trúc. Cấu trúc là cơ sở vững chắc cho sự trình bày.

Trung tâm của Think on Your Feet® có 10 cấu trúc thuộc tổ chức (các kế hoạch) – những mô hình giao tiếp – có thể giúp mọi người đạt được ba thứ:

• Sự tập trung vào những gì khách hàng muốn nghe, đối lập lại với những gì người bán muốn nói.

• Khả năng đưa ra những câu trả lời hoàn chỉnh hơn và có sự suy xét hơn đối với những câu hỏi đưa ra.

• Sự nhanh trí để giữ bình tĩnh và trả lời một cách đáng tin cậy, thậm chí khi bạn phải chịu sức ép.

Trong các trang tiếp theo, chúng tôi sẽ phác họa một số kỹ thuật cấu trúc tinh thần đơn giản và bạn hãy áp dụng chúng vào những tình huống của chính mình.

Để bắt đầu, hãy tưởng tưởng bạn sắp phải thuyết trình trong một căn phòng gồm toàn các sinh viên đại học. Bạn sắp thực hiện bài thuyết trình dài 20 phút về vấn đề vì sao họ nên gia nhập tổ chức của bạn. Hãy nghĩ ra dàn ý và những điểm chính của bài thuyết trình như bảng sau đây:

Bây giờ, hãy đặt mình vào vị trí các sinh viên và tự hỏi bản thân những câu hỏi sau:

• Bạn có thích bài thuyết trình này không, nó có làm cho bạn thấy quan tâm không?

• Bạn có tin bài thuyết trình của mình chỉ ra được các nhu cầu của mình hoặc của những người có mặt không?

• Bạn có nhớ những thông điệp chính của bài thuyết trình trong ba tuần sau đó không?

Hãy xem lại phần 9.1. Bạn thực hiện phần lưới quét não có nhanh không?

Nó có giống phần nào dưới đây không?

Căn bản (Họ)	■ Trẻ, độc thân, bắt đầu bước vào cuộc sống ■ Nhiệt tình nhưng hay đa nghi trong kinh doanh và công việc ■ Bề ngoài rất tự tin, nhưng sâu thẳm thì lại bấp bênh. ■ Rất hiểu biết về chuyên môn
(Tôi)	■ Già và lạc hậu ■ Không chân tình – hay vẽ những bức tranh màu hồng và thu hút họ về làm việc cho công ty tôi
Hy vọng (những điều tích cực)	■ Cập nhật thông tin và trung thực ■ Những gì tôi sẽ làm cho những tháng hoặc năm đầu – nói về việc học và phát triển ■ Quản xuyến giờ làm việc, khả năng thành công, các cơ hội ở nước ngoài, tiền bạc ■ Nói với chúng tôi về những yêu cầu đầu vào và những cơ hội để nộp đơn thành công ■ Giải trí – không chỉ là những tờ thuyết trình ■ Quà tặng – một vài thứ cho không ■ Trả lời những câu hỏi của chúng tôi ■ Ngắn gọn
Lo sợ (những điều tiêu cực)	■ Tất cả là bề ngoài giả dối, không có thực chất – hoặc là dài và buồn chán ■ Quá nhiều biệt ngữ ■ Hỏi những câu hỏi khó (không muốn bị ngượng giữa chỗ đông người) ■ Kiêu ngạo và tịch thượng

Hoàn thành bảng lưới sẽ giúp bạn quyết định nên bao gồm nội dung gì trong bài thuyết trình của mình. Thường thì thách thức của những bài thuyết trình không phải là việc tìm ra đủ nguyên liệu – bạn có thể tìm ra được rất nhiều thứ để nói với các sinh viên. Thách thức nằm ở cách sắp xếp và phát triển những ý tưởng của bạn thành một bài thuyết trình hợp lý thuyết phục.

Não của con người thích những mô hình hơn, nó tìm kiếm và ghi nhớ chúng. Nếu bạn có thể dùng một mô hình mà não có thể dễ dàng ghi nhớ thì cơ hội giao tiếp hiệu quả của bạn sẽ tăng lên đáng kể.

Vợ Keith thường viết số điện thoại cho mọi người theo kiểu:

122 988 6543

Nhưng Keith lại luôn nhớ rằng số điện thoại của vợ mình viết là:

1229 886 543

Bất cứ khi nào Keith nghe cô ấy cho ai đó số điện thoại, anh đều nghĩ là cô ấy đã cho nhầm số. Đó là do anh đã tự mặc định số đó là sai.

Để thuyết trình thành công, bạn cần cấu trúc nội dung bài thuyết trình của mình theo cách não của người nghe có thể hiểu và ghi nhớ các thông tin. Để làm việc này thành công, bạn cần phải tạo ra các mô hình.

Cách nhớ số điện thoại trong ví dụ trên theo mô hình 3-3-4 và sau đó là 4-3-3. Vậy sao chúng ta lại không thử mô hình 5-2-3?

Hãy thử đọc các cặp số sau đây:

FJ AF KH YT IG OR PE XQ

Hãy gộp những chữ trên lại và viết những cặp chữ bạn nhớ được vào bảng sau:

Giờ hãy đọc các chữ sau:

KH PE KF

Hãy gộp những chữ trên lại và viết những chữ bạn nhớ được vào bảng sau:

Bạn có thể dễ dàng nhớ được tất cả các từ trong ví dụ 2, nhưng sẽ hơi khó đối với ví dụ 1. Lý do là não của bạn phải cố nhớ những chuỗi dài và nó trở nên bối rối.

Hãy nhớ rằng trong bất kỳ bài thuyết trình nào cũng chỉ nên có tối đa bốn điểm quan trọng. Nếu nhiều hơn thế, khán giả của bạn sẽ khó nhớ được hết những gì bạn nói. Tốt nhất là bài thuyết trình của bạn chỉ nên có tất cả ba điểm – như đã được nhấn mạnh trong Think on Your Feet®.

Tại sao lại như vậy? Có rất nhiều lý do, nhưng hãy xem xét ba lý do quan trọng nhất:

• Ba điểm sẽ khuyến khích một câu trả lời đầy đủ hơn và đáng xem xét hơn. Ví dụ: “Chúng ta nên ăn ở cửa hàng phở tối nay.” đối lập với “Có ba lý do chúng ta nên ăn ở cửa hàng phở tối nay. Thứ nhất là vì nó thuận tiện, chỉ ngay dưới phố, gần quán bar; vì thế chúng

ta đi bộ đi ăn và có thể uống gì đó nếu chúng ta muốn, và chúng ta không cần phải lo lắng về việc phải lái xe về nhà. Thứ hai là giá cả ở đó hợp lý, không đắt hơn so với mua đồ về tự nấu. Và thứ ba là họ còn chiếu bóng đá màn ảnh rộng nữa!"

• Hai điểm thì có cảm giác đối nghịch – lên hoặc xuống, vào hoặc ra, được hoặc mất. Các nhà tâm lý học thường khuyên bạn nên tránh trường hợp hoặc/hoặc vì hầu hết là sẽ có một người thua theo định nghĩa. Ba điểm sẽ đem lại cảm giác thoải mái, khách quan hơn. Thắng, bại hoặc hòa. Lên, xuống hoặc ở nguyên vị trí. Trong, ngoài hoặc xuyên qua. Ba điểm tạo cảm giác cân bằng, có thỏa hiệp, toàn thể và khách quan.

• Ba điểm bao gồm một cuộc hành trình với đà lớn hơn. Bạn muốn khán giả thích thú với toàn bộ quá trình giao tiếp – bạn muốn họ nghe phần tiếp theo của những gì bạn sẽ nói. Để đạt được điều này bạn cần phải đưa họ vào một cuộc hành trình. Nếu chỉ có hai điểm, bạn chỉ có bắt đầu và kết thúc và đó không phải là một cuộc hành trình. Để có một cuộc hành trình, bạn cần phải có đoạn giữa nữa.

Bạn có thể có bốn điểm không? Có, nếu bạn cảm thấy đúng – nhưng nó sẽ mất đi sự cân bằng và phương hướng tự nhiên mà ba điểm có được. Đạt đến năm điểm tức là bạn đã đi vào khu vực nguy hiểm. Sáu điểm thì lại chia thành hai nhóm, mỗi nhóm gồm ba điểm!

Khi đã xác định được ba điểm thì điều quan trọng là hãy liên kết ba điểm đó lại với nhau. Nếu có thể làm thế thì sau bài thuyết trình của bạn, người nghe chỉ cần nhớ một trong các điểm đó; vì các điểm khác đã được liên kết và do đó họ sẽ nhớ được cả ba điểm. Nếu ba điểm của bạn tách biệt – khán giả của bạn sẽ thấy rất khó để nhớ được hết.

Hãy nhìn lại bài thuyết trình về tuyển dụng bạn đã soạn trong chương này. Viết vào bảng dưới đây với ba điểm bạn nghĩ những khách hàng thường quan tâm lắng nghe nhất.

1

2

3

Tương tự, với bài thuyết trình mà bạn đã dùng phương pháp lưới não bộ trước đó, hãy liệt kê ra ba điểm quan trọng nhất bạn muốn

vượt qua.

1

2

3

Bây giờ, bạn đã có một cấu trúc chắc chắn giúp bạn xác định được những điểm chủ chốt mà khách hàng của bạn quan tâm. Điều này có nghĩa là có nhiều khả năng bạn sẽ thu hút được sự quan tâm của họ trong khi bạn nói.

Phương pháp Think on Your Feet® bao gồm đầy đủ ba cấu trúc thông tin (hoặc các kế hoạch), ba cấu trúc thuyết phục và bốn cấu trúc hỗ trợ. Ở đây, chúng tôi chỉ đề cập đến ba kế hoạch thông tin. Để biết thêm chi tiết về các cấu trúc khác và cuộc hội thảo, hãy truy cập trang web www.thinkonyourfeet.com.

Những kế hoạch này có thể dùng trong bất kỳ tình huống nào, nhưng sẽ có những kế hoạch sẽ phát huy hiệu quả hơn trong những tình huống nhất định và với từng kiểu người cụ thể.

Kế hoạch Đồng hồ

Hãy kể câu chuyện của bạn từ ba điểm (hoặc "lý do") đúng thời điểm, ví dụ:

• Sáng, trưa và tối

• Ngắn hạn, trung hạn và dài hạn

• Tiểu học, trung học và đại học

Các kế hoạch Đồng hồ đặc biệt hữu ích khi giải quyết các tình huống mà bạn bị đổ lỗi vì điều gì đó. Dùng kế hoạch Đồng hồ để lên khung cho câu trả lời của bạn sẽ làm cho bạn không ở thế phòng bị và giúp khán giả của bạn đến gần với giải pháp.

"Tôi thật sự xin lỗi vì hàng trưng bày ở cửa hàng đã không hoàn toàn làm bạn hài lòng.

• Chiều nay, tôi sẽ triệu tập cả nhóm lại để tìm ra cách làm phù hợp

• Vào giờ ăn trưa mai, tôi sẽ đưa cho bạn bản thiết kế đã làm lại và

• Cuối ngày thứ ba, tôi sẽ tổ chức cả nhóm để thực hiện thiết kế

mới”

Kế hoạch Đồng hồ đặc biệt hiệu quả khi áp dụng với khách hàng thích kiểu cấu trúc và là người có đầu óc tổ chức.

Bây giờ, đối với bài thuyết trình về tuyển dụng, hãy liệt kê ra ba lý do đúng lúc mà bạn nghĩ là những khách hàng sẽ quan tâm lắng nghe. Nhớ rằng những lý do này chưa chắc đã phù hợp với những điểm mấu chốt trong bài thuyết trình bạn đã ghi lại trước kia.

1

2

3

Hãy làm tương tự với bài thuyết trình của bạn: liệt kê ra ba lý do đúng lúc có thể đóng vai trò như những cái chốt cho nội dung mà bạn muốn giao tiếp.

1

2

3

Kế hoạch Toàn cầu

Hãy kể câu chuyện của bạn có liên quan tới ba địa điểm, ví dụ:

• Pháp, Trung Quốc và Mỹ

• Nhà, cơ quan và quán bar

• Trên đỉnh, ở giữa và ở đáy

Đặc biệt hữu ích với những vấn đề lớn có kèm theo tranh ảnh và mọi người có thể “nhìn thấy” những nơi bạn đang nói tới.

“Hãy xem những kế hoạch của chúng tôi cho năm tới, hãy để tôi nói cho bạn biết như thế nào:

• Ở những nơi của khách hàng, chúng tôi dự tính đầu tư thời gian nhiều hơn cho người sử dụng và khách hàng

• Trong các văn phòng của mình, chúng tôi dự định cài đặt các hệ thống mới để trang bị tốt hơn việc chia sẻ kiến thức và

• Ở nhà, chúng tôi muốn mọi người trong gia đình thư giãn, vì thế chúng tôi khuyến khích mọi người cắt mọi mối liên hệ với công việc khi đã về nhà – tắt máy điện thoại, tắt mọi thứ."

Kế hoạch Toàn cầu rất tốt cho những người thích rút ra sự so sánh để thấy được "cái toàn thể". Ở châu Âu, họ làm theo cách này, ở châu Á, họ làm theo cách khác, ở Mỹ, họ làm bất cứ cách nào họ thích!

Trở lại với bài thuyết trình về tuyển dụng, hãy lập danh sách ba nơi mà bạn nghĩ rằng các thí sinh quan tâm lắng nghe nhất. Những nơi này có thể hoặc không chắc giống những điểm mấu chốt bạn đã liệt kê bên trên.

1

2

3

Hãy liệt kê ra ba địa điểm có vai trò như những lý do cho thông tin của bạn trong bài thuyết trình.

1

2

3

Kế hoạch Các khía cạnh

Hãy kể câu chuyện của bạn từ những quan điểm của nhiều người khác nhau, ví dụ:

• Khách hàng, nhân viên và ban giám đốc

• Vợ, con và mẹ vợ

• Khách hàng kinh tế, khách hàng sử dụng và khách hàng chuyên môn

Kế hoạch này đặc biệt hữu ích trong việc làm cho tình hình bớt căng thẳng, nơi có thể xảy ra những xung đột hoặc quan điểm trái ngược nhau vì nó khuyến khích người nghe xem xét mọi việc một cách khác biệt. Nó cũng làm cho người nói suy nghĩ chín chắn và khách quan hơn – khả năng nhìn nhận các vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau với phong thái bình tĩnh và vô tư.

“Hãy xem xét việc yêu cầu tăng lương của bạn từ:

• Quan điểm của bạn

• Quan điểm của những thành viên khác trong nhóm và

• Từ quan điểm của nhóm những người lãnh đạo”

Kế hoạch quan điểm rất tốt cho những người thích khía cạnh nhân văn và tình cảm về mọi thứ.

Với bài thuyết trình về tuyển dụng, hãy liệt kê việc gia nhập tổ chức của bạn sẽ như thế nào với ba người khác nhau hoặc ba đội khác nhau.

1 Từ quan điểm của

2 Từ quan điểm của

3 Từ quan điểm của

Hãy liệt kê cách đánh giá nội dung bài thuyết trình của bạn từ vị trí của ba người hoặc ba nhóm khác nhau.

1 Từ quan điểm của

2 Từ quan điểm của

3 Từ quan điểm của

Bạn có thể sẽ thấy có một kế hoạch dễ hơn những kế hoạch còn lại. Lý do có thể như sau:

• Vấn đề của chủ đề đó phù hợp với kế hoạch này hơn những kế hoạch khác.

• Bạn cảm thấy khách hàng sẽ thích kế hoạch này hơn so với kế hoạch khác.

• Bạn thích kế hoạch này hơn những kế hoạch khác.

Nếu là lý do sau cùng, bạn có thể sử dụng những kế hoạch này như một cách để thử thách lối suy nghĩ ưa thích của bạn và có lẽ nêu lên được một cấu trúc và một câu chuyện hướng đến các nhu cầu và sở thích của khách hàng hơn là của chính mình.

9.3 PHÁT BIỂU

Hãy tưởng tưởng bạn là người kinh doanh sản phẩm nước giải khát. Bạn chuẩn bị bài thuyết trình để bán một nhãn hiệu nước mới cho Giám đốc điều hành của một chuỗi thị trường quan trọng. Hãy viết ra đầy đủ những gì bạn sẽ nói, sử dụng một trong ba kế hoạch.

Kế hoạch (khoanh tròn lựa chọn của bạn):**Đồng hồ – Toàn cầu – Các khía cạnh**

1

2

3

Khi đã làm xong, hãy lật sang trang.

Bây giờ, hãy đếm những chuyện đã xảy ra trong những từ sau:

Chúng tôi, của tôi, nó [Tên công ty chúng tôi]	Số chuyện xảy ra:	

Sau đó, hãy đếm những chuyện đã xảy ra trong những từ sau:

Bạn, của bạn; [Tên công ty họ]	Số chuyện xảy ra:	

Tập trung vào lợi ích của khách hàng

Nếu những từ của bạn căn bản thuộc nhóm đầu tiên thì kế hoạch của bạn là tập trung vào những đặc điểm của loại nước giải khát. Hầu hết những người bán hàng đều làm như vậy – nói về những đặc điểm hàng hóa của họ. Thật không may, những gì họ đang làm là nói về lợi ích hoặc giá trị với khách hàng. Sự khác biệt về quan điểm của khách hàng là rất lớn.

Nếu bạn vào một cửa hàng quần áo và nhân viên cửa hàng nói với bạn một trong hai điều sau:

• Đây thật sự là một bộ váy đẹp.

• Trông bạn thật sự đẹp trong bộ váy đó.

Câu nói nào hiệu quả hơn?

Áp dụng điều này với ví dụ trên đây về loại nước giải khát, có thể bạn đã nói như sau:

Đồng hồ

1. Mười năm về trước, bạn bán 2.000 lít nước đóng chai trong một tuần với rất ít những nhãn hiệu sẵn có và lãi suất không đổi.

2. Bây giờ, số lượng bán hàng tuần của bạn trong khu vực là 20.000 lít với hàng chục nhãn hiệu sẵn có và với lãi suất rất đa dạng.

3. Trong một năm tới, với loại nước mới này, bạn đặt ra mục tiêu bán 30.000 lít mỗi tuần và với lãi suất lớn hơn.

Toàn cầu

Phần lớn số lượng hàng bán được là từ ba địa điểm sau:

1. Đại lý ở gần trạm xăng bán được 2.000 lít nước đóng chai mỗi tuần.

2. Siêu thị nhỏ trong trung tâm thị trấn bán được 3.000 lít mỗi tuần.

3. Cửa hàng lớn ở ven thị trấn bán được 15.000 lít mỗi tuần.

Các khía cạnh

Lượng nước giải khát được bán ra tăng lên bởi vì nó mở ra những thị trường mới cho bạn – đặc biệt là đối với thanh niên và học sinh. Ba nguyên nhân chính dẫn đến thành công của loại nước giải khát mới này là:

1. Ngành dược khuyến cáo việc sử dụng những thức ăn và đồ uống có đường là nguyên nhân chính gây nên bệnh đái tháo đường. Trong khi đó, loại nước giải khát này lại là loại đồ uống không đường.

2. Những bậc cha mẹ quan tâm đến sức khỏe của con cái họ.

3. Đối với thanh niên và học sinh, loại nước giải khát này làm cho chúng khoan khoái hơn so với những loại đồ uống khác và không làm cho chúng khát nước hơn.

Nếu bạn thật sự cố gắng đạt được ba giá trị hoặc lợi ích, chúng tôi khuyên bạn loại nước giải khát này không dành cho vị khách hàng đó. Một người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn sẽ nhanh chóng nhận ra liệu đây có phải là trường hợp đó hay không, và sẽ thay đổi, chứ không làm tốn thời gian của chính họ hoặc của khách hàng.

Để các ý tưởng của bạn trở nên thuyết phục hơn, hãy cố gắng dứt khoát kết nối những đặc điểm hàng hóa của bạn với giá trị hoặc lợi ích của người nghe. Có rất nhiều người phát biểu về những đặc điểm hàng hóa của họ và mong đợi khách hàng nhập vào những chỗ bạn để ngỏ và hiểu được giá trị hoặc lợi ích. Rốt cuộc lại, giá trị là hiển nhiên – đúng không?

Điều đó tùy thuộc vào bạn (vì bạn hiểu về hàng hóa của mình quá rõ) nhưng có lẽ không phụ thuộc vào khách hàng. Cho dù nó là rõ ràng đối với khách hàng nhưng nó lại không rõ ràng với những đồng nghiệp của họ, mà những người này lại có ảnh hưởng đến quyết định của khách hàng.

Không phát biểu dứt khoát được giá trị và lợi ích gắn liền với một đặc điểm của hàng hóa sẽ đồng nghĩa là bạn tạo cho đối thủ của mình cơ hội tạo ấn tượng với khách hàng bằng cách tập trung nhiều hơn vào lợi ích mà khách hàng sẽ có thể thu được.

Hãy lấy lại ví dụ về nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển đã được đề cập trước đây trong chương này:

Đặc điểm	*Lợi ích*
1. Chúng tôi có đội vận chuyển hàng không lớn nhất trong khu vực.	Điều đó có nghĩa là nếu bạn đối mặt với một thời hạn khẩn cấp - chúng tôi có thể chuyển hàng rất nhanh, tiết kiệm được thời gian và sự lo lắng cho bạn.
2. Chúng tôi có các văn phòng ở tất cả những thành phố lớn của Trung Quốc.	Do đó, nếu hàng hóa từ những địa phương khác nhau cần tập hợp lại thì chúng tôi có thể dễ dàng gom lại và gửi cùng trong một chuyến hàng, tiết kiệm thời gian, tiền bạc và phiền toái ở điểm đến, kết hợp các loại hàng hóa được gửi đến từ nhiều nơi khác nhau.
3. Ở nơi đến, chúng tôi duy trì một đội phương tiện vận chuyển đường bộ mới.	Bởi vì chúng tôi biết chẳng có gì đáng thất vọng hơn là có hàng hóa ở những điểm đến mà không thể giao hàng đến cho khách hàng bởi vì các phương tiện vận chuyển không có sẵn hoặc đã bị hỏng. Đội vận chuyển của chúng tôi đảm bảo sự giao hàng 100% và bạn có thể ngủ ngon mà không cần phải lo lắng gì cả.

Tập trung vào giá trị và lợi ích của khách hàng chứng minh sự coi trọng tình huống của họ và có tính thuyết phục cao hơn. Người ta cho rằng lý do mọi người dừng lại sau khi chỉ phát biểu về những đặc điểm của hàng hóa là bởi vì đó là một phần dễ. Nối kết chúng với những lợi ích thì mới khó.

Mặc dù vậy, nó không quá khó, bạn chỉ cần phát triển thói quen liên tục thử thách chính mình bằng câu hỏi "Thế thì sao?" Ví dụ:

Chúng tôi là nhà sản xuất đồ thể thao lớn nhất thế giới.	Thế thì sao?
Chúng tôi có nhiều lựa chọn về sản phẩm hơn so với các nhà sản xuất khác.	Thế thì sao?
Ví dụ ở châu Á chúng tôi thành lập hẳn một trung tâm chuyên thiết kế quần áo sao cho phù hợp với thân hình của người châu Á. Bạn có được bộ quần áo vừa vặn với mình. Nó làm cho bạn trông bảnh hơn, cảm giác thoải mái và vận động tốt hơn với môn thể thao của mình.	Thế thì sao? Được rồi!

Và bài thuyết trình bán hàng cuối cùng thay đổi từ:

"Bạn nên mua của chúng tôi vì chúng tôi là nhà sản xuất lớn nhất." thành:

"Bạn sẽ có bộ đồ thể thao trông đẹp hơn, cảm giác thoải mái hơn và cơ bản nhất là cảm giác khỏe mạnh và thúc đẩy việc luyện tập thể thao của bạn. Để đạt được điều này, chúng tôi sử dụng quy mô và khả năng mua những vật liệu nguồn và các sản phẩm thiết kế để may đồ sao cho phù hợp với kiểu dáng của từng thị trường."

Bây giờ, hãy suy nghĩ tương tự và áp dụng vào bài thuyết trình thật của bạn, ghi những lời bạn có thể sẽ dùng vào bảng ở mặt sau trang này. Trước khi thực hiện điều này, bạn cần phải suy nghĩ về khách hàng của mình và xác định xem những điểm giá trị nào là dành cho họ.

Khi đã thực hiện điều này, bạn cần phải quyết định xem kế hoạch nào trong ba kế hoạch trên sẽ hiệu quả nhất.

Rất có thể, bạn muốn dùng kế hoạch bạn cảm thấy thoải mái nhất hoặc kế hoạch nào mô tả tốt nhất về những gì bạn sẽ bán nhưng hãy nhớ, kế hoạch đó phải chú trọng đến các nhu cầu của khách hàng.

Bạn cần đặt mình vào vị trí của khách hàng. Nếu họ thích cấu trúc thì kế hoạch Đồng hồ là hiệu quả; nếu họ thích khoáng đạt thì kế hoạch Toàn cầu là sự lựa chọn hợp lý; nếu họ quan tâm đến mọi

người thì hãy dùng kế hoạch Quan điểm.

Hãy làm theo những hướng dẫn này và khách hàng của bạn sẽ thấy bài thuyết trình của bạn trở nên thú vị và đáng nhớ hơn. Bạn cũng có thể sẽ thích thú với nó hơn!

Đồng hồ

1

2

3

Toàn cầu

1

2

3

Các khía cạnh

1

2

3

Hãy làm tốt nhất những gì bạn có thể

Như chúng tôi đã nói trước đây, cấu trúc làm nền tảng vững chắc cho một bài thuyết trình tốt và tập trung vào khách hàng, giúp bạn tạo ấn tượng mình là một người có uy tín và tự tin – là người tạo ra cảm hứng tự tin và tin tưởng.

Còn nhiều thứ khác đáng để suy nghĩ khi bạn thuyết trình các ý tưởng của mình và chúng tôi liệt kê chúng ra đây để bạn xem xét như là một bản liệt kê các danh mục cần kiểm tra khi lên kế hoạch cho một cuộc gặp mặt cá nhân trực tiếp hoặc thuyết trình trước một nhóm lớn hơn:

Hợp lý

• Nếu có một nhóm người tham gia hội thảo, hãy nghĩ xem ai sẽ đi. Hãy chọn những người phù hợp với các khách hàng. Sắp xếp họ

ngồi đối diện với những khách hàng có tính cách phù hợp nhất với họ và nghĩ xem họ có thể nói gì để củng cố các mối quan hệ hợp tác.

• Không nên đi một mình. Nếu chỉ có một mình, thậm chí trong một tình huống gặp trực tiếp, bạn cũng sẽ bị hạn chế khả năng đi ra ngoài nội dung và xem xét các đặc điểm hành vi và giữa các cá nhân với nhau.

Ngôn ngữ cơ thể và cử chỉ

• Hãy nghĩ về ngôn ngữ cơ thể, đặc biệt là sử dụng cử chỉ bằng tay. Chúng giúp bạn củng cố sự tin tưởng hay chúng làm bạn rối trí?

• Hãy nhớ gật đầu khi khách hàng đưa ra một sở trường cụ thể (nhưng cũng đừng làm như thế liên tục vì nó sẽ làm bạn trông có vẻ ngốc nghếch!) hoặc khi một trong những đồng nghiệp của bạn đưa ra các nhận xét.

• Hãy đi lại. Một số người lại có ý kiến cho rằng không nên làm thế nhưng nói chung, chúng tôi không đồng ý như vậy. Nếu việc đi lại làm cho bạn thấy thoải mái và thư giãn - hãy làm như vậy. Nhưng đừng nên làm thái quá!

Địa điểm

• Các địa điểm thuyết trình phải làm cho bạn cảm thấy thoải mái. Cố gắng đừng để nơi gặp mặt quyết định cách thuyết trình của bạn.

• Hãy kiểm tra địa chỉ và tới sớm để chuẩn bị và bố trí mọi thứ. David thú nhận rằng trong một buổi thuyết trình, anh đã đến nhầm một tòa nhà khác, trong khi các khách hàng của anh lại đang chờ anh ở một tòa nhà khác. Cuối cùng, anh đã đến muộn 15 phút và rõ ràng là anh phải bắt đầu ngay bài thuyết trình của mình mà không có thời gian để bố trí. Anh đã không đạt được bản hợp đồng.

• Hãy cân nhắc khi sử dụng micro. Vì đôi khi, việc sử dụng micro, đặc biệt là micro cầm tay, khiến người thuyết trình phải thay đổi hành vi và phong cách, làm cho họ cảm thấy không được tự nhiên và tự tin. Nếu buộc phải sử dụng micro, hãy chọn loại có thể đeo.

• Hãy sắp xếp ghế ngồi sao cho phù hợp và thuận tiện nhất cho bài thuyết trình của bạn.

Thu hút khán giả

• Hãy xem lại Chương 5 để biết những việc cần phải làm trong tình huống phải đối mặt trực tiếp với một cá nhân. Với nhiều khán giả hơn, hãy hỏi về kinh nghiệm của những khán giả đó – một điều bạn cần phải biết để có thể sửa nội dung của bài thuyết trình (ví dụ: Bạn đã làm trong công ty hoặc ngành này được bao lâu rồi?). Những câu hỏi bạn đưa ra cần phải dễ hiểu, có liên quan đến chủ đề bàn luận và có thể cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết.

9.4 KẾT HỢP LẠI VỚI NHAU

Nếu bạn đang thực hiện một bài thuyết trình dài thì việc chỉ đưa ra ba điểm là không đủ để kết hợp hiệu quả nội dung lại với nhau. Trong trường hợp này, bạn cần phải phát triển các lớp kế hoạch khác nhau.

Ví dụ: nếu bạn phải thực hiện một bài thuyết trình cho những sinh viên vừa tốt nghiệp về chủ đề: vì sao họ nên vào làm việc cho công ty bạn – bạn có thể sử dụng cấu trúc sau.

Kế hoạch chính	*Những điểm của kế hoạch chính*	*Kế hoạch phụ và các điểm*
Đồng hồ	1. Nghề nghiệp của bạn ở giai đoạn đầu	**Toàn cầu** 1. Làm việc trong văn phòng 2. Làm việc tại công ty của khách hàng 3. Làm việc ở nhà
	2. Sau ba năm	**Các khía cạnh** 1. Các sếp của bạn 2. Đồng nghiệp ngang hàng với bạn 3. Cấp dưới của bạn
	3. Sau sáu năm	**Lợi ích** 1. Tài chính 2. Địa vị 3. Thử thách

Phương pháp này giúp bạn có thể thiết kế bài thuyết trình rất nhanh.

Hãy thử điều đó. Viết ra ba điểm chính bạn sẽ dùng để bán cho khách hàng giá trị hàng hóa của bạn với ba kế hoạch khác nhau:

Kế hoạch chính	Các điểm của kế hoạch chính	Kế hoạch phụ và các điểm
Đồng hồ	1 2 3	1 2 3 1 2 3 1 2 3
Toàn cầu	1 2 3	1 2 3 1 2 3 1 2 3
Các khía cạnh	1 2 3	1 2 3 1 2 3 1 2

9.5 HỎI VÀ TRẢ LỜI

Thông thường, những người cẩn thận luôn chuẩn bị chu đáo và tập dượt nhiều lần trước khi thuyết trình chính thức.

Vì vậy, khách hàng sẽ khó có thể đưa ra những quyết định chọn lựa nếu chỉ căn cứ trên những bài thuyết trình; và họ ngày càng đặt nhiều niềm tin vào khả năng phân loại của phần Hỏi và Trả lời.

Tất nhiên, vẫn cần phải có các bài thuyết trình. Nhưng các bài thuyết trình thường chỉ là sự nhắc lại của những gì đã được nói trước đó – chính phần Hỏi và Trả lời mới là phần quyết định kết quả.

Vài năm trước, David được yêu cầu tư vấn cho công ty kiểm toán A về cách duy trì mối liên kết với một khách hàng quan trọng của họ – những người đã đưa các dịch vụ kiểm toán của họ ra đấu thầu với phí hàng năm là hơn hai triệu đô-la. Áp dụng nội dung phương pháp Tôi Nợ Bạn, David khuyên công ty A nên tổ chức các cuộc gặp với khách hàng và tìm hiểu các nhu cầu, thách thức và mong đợi của họ.

Khi được hỏi ý kiến, khách hàng đồng loạt lên tiếng chỉ trích chất lượng dịch vụ công ty A cung cấp cho họ trong những năm gần đây. Đó là một phần của lý do họ lại đưa dịch vụ kiểm toán ra đấu thầu.

Chỉ có một cách để giành chiến thắng. Đó là chấp nhận những lỗi lầm trong quá khứ và tập trung vào kế hoạch phát triển dịch vụ trong tương lai. Không chỉ là hứa hẹn mà họ phải từng bước lên kế hoạch đạt được và đánh giá những tiến bộ đã đề ra. Công ty A đã dành nhiều thời gian để chuẩn bị bản thuyết trình với nội dung như trên. Nhưng hai ngày trước khi cuộc gặp cuối cùng diễn ra, khách hàng lại yêu cầu chỉ có phần Hỏi và Trả lời mà thôi.

Thật may mắn là David và cả nhóm đã diễn tập phần Hỏi và Trả lời nhiều lần. Họ xác định những vấn đề khách hàng có thể quan tâm và hỏi nhiều nhất. Sau đó, họ đưa ra câu trả lời chính xác cho từng câu hỏi để tạo ra sự rõ ràng và tác động lớn hơn. Kết quả là trong buổi gặp, những câu hỏi được đưa ra rất khó nhưng có đến 90% trong số đó đã được chuẩn bị trước. Công ty A vẫn giữ được hợp đồng với khách hàng.

Công ty A giành được hợp đồng, trong khi các công ty khác bị thất bại, đó là do những nguyên nhân sau: công ty D đã bị thua ngay trong cuộc đua đầu tiên – văn bản đề xuất của họ đã không gây được ấn tượng, công ty C thì lại trình diễn nghèo nàn trong phần Hỏi và Trả lời, công ty B, đối thủ cạnh tranh chính của công ty A đưa ra mức phí thấp hơn khá nhiều. Tuy nhiên, trong phần Hỏi và Trả lời, tuy họ trả lời khá tự tin nhưng các câu trả lời của họ được coi là hơi chung chung. Mặt khác, các câu trả lời của công ty A lại hoàn toàn chính xác và toàn diện. Vì vậy, việc công ty A chiến thắng các đối thủ của mình là rất dễ hiểu.

Hỏi và Trả lời là phần quyết định chiến thắng!

Đối với nhiều người, việc bị hỏi khi đang thuyết trình là điều tồi tệ nhất có thể xảy ra. Điều này có nghĩa là:

• Bạn có thể đã nói sai điều gì đó.

• Bạn có thể đã không bao quát được mọi thứ.

• Có khán giả có thể biết nhiều hơn bạn và quyết định thể hiện điều đó.

Thậm chí còn tệ hơn nữa:

• Ai đó có thể hỏi bạn một câu hỏi mà bạn không biết câu trả lời.

• Ai đó có thể hỏi bạn một câu hỏi mà bạn không muốn trả lời.

• Ai đó có thể muốn kiểm chứng những gì bạn vừa nói.

Thật không may, trong các tình huống như vậy, chúng ta lại thường có những phản ứng bộc phát, theo bản năng, giống như phản ứng chạy trốn khỏi những con thú dữ. Khi cảm thấy bị đe dọa, bị hỏi những câu hỏi không thoải mái, chúng ta sẽ có cảm giác như đang bị tấn công – cơ thể của chúng ta nhanh chóng tiết ra những chất đề kháng, đồng thời não bộ cung cấp ôxy tới những nhóm cơ chính để chúng có thể hoạt động với công suất tối đa giúp chúng ta có thể chiến đấu hoặc chạy trốn. Ôxy được tiết ra từ cơ quan cần sử dụng nhiều ôxy nhất: não bộ.

Vì thế, khi sự đe dọa xuất hiện dưới dạng những câu hỏi khó bất ngờ, não chúng ta có thể làm chúng ta thất vọng ở chính thời điểm chúng ta cần nó nhất.

Những gì chúng ta cần ở đây là làm cách nào đó để ngăn việc đưa ra câu trả lời không mạch lạc và lan man, đồng thời giúp cơ thể của chúng ta bình tĩnh trở lại và cung cấp đủ ôxy cho não bộ. Think on Your Feet® - phương pháp đã được đề cập ở trên, cũng đã đưa ra ba cách giải quyết với những câu hỏi khó, bất ngờ. Những cách này được gọi chung là "những kỹ thuật kết nối" giúp đưa ra câu trả lời có cấu trúc chặt chẽ, hợp lý đối với một câu hỏi khó. Ba lựa chọn này gồm có:

• Thừa nhận (Ví dụ: Đó là một câu hỏi hay; tôi đã từng gặp các câu hỏi tương tự trước đây; tôi có thể thấy đó chính là vấn đề làm bạn lo lắng).

• Thích ứng (Ví dụ: Vậy những gì bạn muốn nói là…; Nếu tôi hiểu đúng thì vấn đề bạn đang hỏi là…)

• Hỏi (Ví dụ: Theo bạn, thành phần nào của X là nguyên nhân của vấn đề? Có đặc điểm cụ thể nào của Y làm bạn quan tâm không? Bạn thấy tác động của X là gì? Trước khi tôi trả lời, bạn có thể nói cho tôi biết điều gì của X là quan trọng đối với bạn không?).

Lựa chọn thứ tư là yêu cầu người khác nhắc lại câu hỏi, nhưng cách này chỉ có thể sử dụng một lần. Điều này là cần thiết, ngay cả đối với những câu hỏi đưa ra tương đối đơn giản.

Để thấy được hiệu quả của các lựa chọn, hãy xem ví dụ về người

bán hàng bán nước giải khát. Giám đốc điều hành siêu thị không bị thuyết phục bởi lợi nhuận thu được của việc kinh doanh nước giải khát, do đó, ông ta nói:

“Chắc chắn đây cũng lại là một sản phẩm khác giống như loại nước tăng lực mà anh đưa ra hồi năm ngoái. Nó đã không đạt được những mục đích đề ra và bây giờ, tôi vẫn còn một kho hàng tồn của loại nước đó.”

Thừa nhận	"Tôi biết anh không muốn một lần nữa lại xảy ra tình trạng tồn hàng do không bán được. Tôi sẽ nói với anh vì sao loại nước giải khát mới này lại là một thành công và làm cách nào chúng ta biết chắc chắn anh sẽ không bị ế hàng nữa."
Thích ứng	"Việc đưa ra những mục tiêu bán hàng thực tế là một việc rất quan trọng. Hãy để tôi giải thích cách chúng ta đặt ra những mục tiêu bán hàng lần này."
Hỏi	"Trước khi trả lời, tôi muốn nghe những suy nghĩ của anh về vấn đề vì sao loại nước tăng lực lại kém thành công hơn so với những gì chúng ta đã nghĩ?"

Bây giờ, hãy suy nghĩ về bài thuyết trình bạn đã thực hiện trong suốt chương này. Câu hỏi nào bạn không muốn bị hỏi?

Câu hỏi gây khó khăn cho bạn:

Giờ hãy viết ra sự liên kết giữa câu hỏi với câu trả lời:

Thừa nhận

Thích ứng

Hỏi

Hãy sử dụng ba kế hoạch của phương pháp Think on Your Feet® để đưa ra câu trả lời thuyết phục:

Đồng hồ

1

2

3

Toàn cầu

1

2

3

Quan điểm

1

2

3

Lặp lại bài tập này với những câu hỏi bạn không thích. Kết quả là bạn sẽ trả lời tự tin và đáng tin cậy hơn trong lần tới nếu được hỏi.

9.6 MINH HỌA

Đây là một phần của những bài thuyết trình. Nếu bạn cần một công cụ hỗ trợ như những ghi chép hoặc một bảng trình chiếu để nhắc bạn nhớ những gì mình sắp nói thì bạn hy vọng khán giả của mình sẽ ghi nhớ như thế nào trong tương lai?

Hai mươi năm trước, những minh họa được coi là các phương tiện hỗ trợ nhìn. Nếu một người sử dụng máy chiếu hoặc các slide thì nó sẽ tạo ra giá trị mới lạ nào đó và có tác động đến mọi người. Nhưng mọi thứ đã thay đổi. Chắc hẳn bạn đã từng tham dự rất nhiều bài thuyết trình mà ở đó, người trình bày sử dụng phương tiện công nghệ như một phần quan trọng của bài thuyết trình.

Và đó là một trong các vấn đề. Những minh họa, ví dụ như những minh họa bằng slide, có khuynh hướng làm cho chúng ta phụ thuộc hoàn toàn vào chúng. Chúng là nguyên nhân gây nên những "cái chết do các slide" của các bài thuyết trình. Thực tế, các minh họa chỉ đóng vai trò hỗ trợ – trong khi ngày nay chúng lại trở thành một yếu tố quan trọng của bài thuyết trình.

Vấn đề chính ở đây là nhiều hỗ trợ minh họa cho slide không hề là minh họa. Chúng là những thông điệp bằng chữ được đặt trên phông nền (lộng lẫy với biểu tượng của công ty) và chiếu lên màn hình, có thể kèm theo hình những hình ảnh nghệ thuật hoặc những hình ảnh có mối liên hệ nào đó với những từ viết trong các slide. Các slide thường là có rất nhiều chữ, người thuyết trình chỉ việc đọc các chữ trong slide. Tất cả những điều đó đều không tạo ra được ấn tượng tốt đối với người nghe.

Có nhiều người cho rằng khi đã viết xong các slide tức là họ đã sẵn sàng cho bài thuyết trình. Điều đó không có nghĩa là họ đã sẵn sàng cho bài thuyết trình của mình – nó chỉ có nghĩa là họ đã viết xong các slide mà thôi.

Vì thế, lời khuyên của chúng tôi là hãy phác thảo nội dung bài thuyết trình của bạn và xác định những thông điệp quan trọng trước khi thiết kế các slide. Và nếu bạn có thể giải thích rõ ràng thông điệp của mình mà không cần tới các slide thì sẽ tốt hơn rất nhiều. Bạn sẽ tạo ra sự khác biệt và các thông điệp của bạn sẽ được khán giả nhớ đến nhiều hơn.

Nếu buộc phải dùng các slide, đôi khi chúng cũng rất hữu ích (đặc biệt với những bài thuyết trình dài, đa ngôn ngữ và nhiều khán giả), hãy nhớ những điều sau:

• Những minh họa cần hữu ích đối với khán giả, gợi nhắc cấu trúc bài thuyết trình và củng cố những điểm quan trọng.

• Ở cuối mỗi slide, bạn nên tóm tắt lại thông điệp quan trọng của slide ấy (đây là cái cần phải rõ ràng trong slide).

• Các minh họa cần phải nhất quán và thu hút, không dùng các hiệu ứng gây rối như nhiều màn hình.

• Hãy dành thời gian đủ để cho khán giả có thể đọc. Khán giả sẽ phát cáu nếu người trình bày chiếu một slide và nói: "Vấn đề này không quan trọng, chúng ta hãy chuyển sang slide mới."

• Thậm chí, khán giả sẽ còn phát cáu hơn nếu người trình bày chiếu một màn hình đầy những con số mà họ không thể đọc, rồi nói: "Tôi biết các bạn không thể đọc được những chữ này nhưng..."

• Tránh việc quay lưng vào khán giả để đọc các slide.

• Tránh dùng các que chỉ bằng tia laser vì chúng có thể khiến khán giả phân tâm và bực tức.

• Tránh dùng những que chỉ từ xa – hoặc ít nhất cũng phải đảm bảo bạn biết những phím nào cần dùng để chuyển đi và chuyển lại – trong trường hợp không dùng được từ xa.

• Dùng phím "B" khi chiếu bài thuyết trình để thay đổi "mầu đen" ẩn và hiện. Điều đó rất hữu ích.

Nói tóm lại, hãy xử lý các slide cẩn thận. Các slide là những phương tiện thuyết trình bị lạm dụng nhiều nhất và đôi lúc cũng kém hiệu quả nhất.

Thực hiện theo những chỉ dẫn này giúp bạn tự tin và tạo được uy tín đối với khán giả khi thuyết trình. Thành công của bài thuyết trình có ý nghĩa quyết định quan trọng trong sự nghiệp của bạn.

Trong chương tới, chúng tôi sẽ tổng hợp lại tất cả những nội dung chính của phương pháp Tôi Nợ Bạn và cung cấp cho bạn cách áp dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn vào công việc.

Công ty Hotel – Phần 2

Lần này, Richard và Emily quyết tâm làm cho họ khác biệt dựa vào cách họ thuyết trình.

Họ xác định ba điểm chính quan trọng với Hotel. Họ cũng xác định cách hiệu quả nhất để kể câu chuyện của họ là xem xét xem sản phẩm của họ có ý nghĩa gì đối với những nhân viên của Hotel, những khách hàng và cổ đông khác của công ty.

Họ tập trung vào lợi ích của ba nhóm khách hàng này. Họ không sử dụng các slide trong bài thuyết trình.

Bài thuyết trình không có sự đứt quãng nào. Ngoài ra, họ cũng giải đáp vấn đề quan trọng về cách thức sử dụng sản phẩm – nói về các giai đoạn xác định phạm vi, thiết kế, vận dụng và đưa ra những ví dụ minh họa cho từng trường hợp, chúng được xử lý như thế nào và những bài học rút ra.

Cuộc nói chuyện sau đó chuyển sang thảo luận về việc khi nào họ có thể bắt đầu giai đoạn xác định phạm vi.

NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHÍNH

• Hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng.

• Kể một câu chuyện.

• Thừa nhận sự quan trọng của các mô hình.

• Nhớ và áp dụng quy tắc ba điểm.

• Tập trung vào lợi ích và giá trị có thể mang lại cho khách hàng.

• Chỉ nên dùng minh họa nếu nó làm tăng hiệu quả tiếp thu đối

với khán giả.

Chương 10:

Trở nên thông minh hơn - áp dụng phương pháp Tôi nợ bạn

"Muốn cung cấp một dịch vụ đích thực, bạn cần phải thêm vào cái gì đó không thể mua hoặc đo được bằng tiền, và đó chính là sự ngay thật và tính chính trực."

--Douglas Adams

Ở chương này, chúng tôi xem xét lại mọi điều đã được trình bày trong cuốn sách và đưa ra những việc bạn cần làm để vận dụng những kỹ năng và công cụ này sao cho những ý tưởng, dịch vụ hoặc sản phẩm của bạn và thậm chí chính bản thân bạn trở nên khác biệt.

Chào bán chính bạn

Richard và Emily có một hàng hóa mới – chính bản thân họ. Họ biết rằng khách hàng sẽ mua sản phẩm của họ thường xuyên hơn và trả tiền nhiều hơn nếu họ tập trung vào giá trị bổ sung cho khách hàng bằng mọi cách trong quá trình.

Emily là một người khoáng đạt, thích tranh luận các ý tưởng; còn Richard là một người cầu toàn, có trách nhiệm với công việc và công ty của mình.

Bây giờ, họ sử dụng kế hoạch cho các cuộc gặp theo mẫu sau:

Tên công ty khách hàng		*Tên cá nhân khách hàng*	
Ngành		*Tính cách của khách hàng*	
Khách hàng kinh tế, sử dụng hoặc chuyên môn		*Lịch sử liên lạc*	
Điều gì được nói trong cuộc gặp cuối cùng?		*Cuộc gặp được tổ chức ở đâu?*	
Mối quan hệ	*Bây giờ*	*Trong một tháng*	*Trong ba tháng*
Các vấn đề của khách hàng	*Tình trạng hiện tại*	*Tình trạng mong muốn*	*Giá trị tăng lên*

Mẫu kế hoạch này giúp họ tập trung hơn vào những điểm chính trước và trong suốt cuộc gặp.

Họ đã nhận ra công ty TBend (một nhà sản xuất các sản phẩm bằng cao su) là một khách hàng tiềm năng cho phần cứng, phần mềm và các dịch vụ tiếp theo của họ.

Họ tìm kiếm trên mạng tất cả những thông tin về công ty đó và tên của giám đốc công nghệ, nhân sự và tài chính. Paul – một người bạn của Emily, biết rất rõ về Simon Stoke – Giám đốc nhân sự của công ty Tbend đó, đã nói cho cô biết rất nhiều thông tin về Simon: vai trò, sở thích của anh ta và cả những thách thức anh ta đang phải đối mặt ở TBend.

Paul cũng nói chuyện với Simon về Emily và Simon có vẻ rất vui khi được biết về cô.

Richard và Emily đã cùng nhau thảo luận về chiến thuật trước khi gặp Simon. Họ xác định Simon thuộc nhóm khách hàng nào để có thể áp dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn sao cho phù hợp. Họ nhất trí rằng mục đích của cuộc gọi là để sắp xếp một cuộc gặp trong nửa giờ giữa Emily, Richard và Simon.

Sau đó, Emily gọi điện cho Simon và dùng phương pháp Tôi Nợ Bạn để hỏi liệu Simon có thể gặp họ để hai bên có thể hiểu hơn về nhau không. Họ nói chuyện trong 15 phút và Simon đồng ý gặp Emily và Richard vào tuần tới trong vòng một tiếng.

Qua cách nói năng thì có vẻ như Simon là một người khá trầm tĩnh, có xu hướng không dẫn dắt các cuộc bàn luận và là một

người suy nghĩ rất có tổ chức. Họ quyết định tìm ra những thách thức Simon đang phải đối mặt, mặc dù có thể các vấn đề đó không hề liên quan đến lĩnh vực công nghệ.

Họ cũng tóm tắt lại cuộc nói chuyện giữa Emily và Simon và gửi cho Simon cùng với việc xác nhận về địa điểm, thời gian và các mục đích của cuộc gặp tới.

Sau đó, Emily và Richard lập kế hoạch cuối cùng cho cuộc gặp. Họ thống nhất Emily sẽ là người thực hiện những nội dung của phương pháp Tôi Nợ Bạn, còn Richard sẽ là người thực hiện phần đưa câu hỏi vì anh có tính cách gần với Simon hơn. Emily cũng sẽ đảm nhận hầu hết việc ghi chép.

Sau phần giới thiệu, Emily bắt đầu cuộc gặp bằng việc nói: “Cảm ơn anh đã sắp xếp thời gian để nói chuyện với chúng tôi. Mục đích của chúng tôi là muốn hiểu hơn về những vấn đề và những cơ hội anh đang phải đối mặt. Chúng tôi sẽ đưa ra những câu hỏi và lắng nghe suy nghĩ của anh. Rõ ràng là trong tương lai, chúng tôi muốn giúp đỡ anh, tuy nhiên, trong cuộc gặp này, chúng tôi không định cố bán cái gì cho anh – chỉ là tìm ra những nhu cầu của anh. Đến cuối cuộc gặp, chúng tôi hy vọng những kinh nghiệm mà chúng tôi chia sẻ sẽ hữu ích đối với anh.”

Trong cuộc gặp, Emily xin phép được ghi chép lại. Khi Simon đồng ý, cô sẽ giới thiệu phương pháp Bảng giá trị và nói cô sẽ đưa Simon một bản sao khi cuộc gặp kết thúc.

Họ hoàn thành Bảng giá trị sau:

Vấn đề	*Hiện tại*	*Mong muốn*	*Giá trị*
Tỷ lệ tiêu hao nhân sự	38% đối công việc, 42% đối với phụ nữ và 34% với đàn ông. Điều này khiến cho việc tuyển dụng và đào tạo lại rất tốn kém. Ngoài ra, còn có một vấn đề khác, đó là điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng và văn hóa kinh doanh.	25% thay đổi công việc trong ba năm.	Hai triệu đô-la chi cho việc tuyển dụng và đào tạo lại, nhưng cũng tiết kiệm được rất nhiều thời gian dành cho việc tuyển dụng.
Tiếp cận và tác động đến chiến thuật của ban lãnh đạo	Họ có rất nhiều những chỉ số vận hành quan trọng ở nhiều chi nhánh khác nhau và ở các cấp độ khác nhau, nhưng có vẻ như chúng mâu thuẫn với nhau và nó đúng chúng minh rằng rất khó để bán hàng khi nhiều người không thấy chúng phù hợp với chiến lược kinh doanh.	Ở vào nhóm lãnh đạo và ở một vị trí có thể ảnh hưởng đến Chỉ số đánh giá chất lượng công việc và sự liên lạc của họ đến tất cả những người làm công.	
Quá trình phản hồi 360°	Quá trình phản hồi một nửa là tự động và một nửa là do con người tham gia. Nó làm tốn rất nhiều thời gian, tài nguyên và cũng vẫn còn có rất nhiều lỗi.	Một hệ thống hoàn toàn tự động mà mọi người có thể tin tưởng và dễ dàng sử dụng.	Sẽ tiết kiệm được thời gian và cung cấp những hướng dẫn nhanh chóng và toàn diện hơn cho ban giám đốc.

Quá trình phản hồi 3600 Quá trình phản hồi một nửa là tự động và một nửa là do con người tham gia. Nó làm tốn rất nhiều thời gian, tài nguyên và cũng vẫn còn có rất nhiều lỗi. Một hệ thống hoàn toàn tự động mà mọi người có thể tin tưởng và dễ dàng

sử dụng. Sẽ tiết kiệm được thời gian và cung cấp những hướng dẫn nhanh chóng và toàn diện hơn cho ban giám đốc.

Cuối cuộc gặp, Emily tóm tắt lại những điểm chính và kết thúc

cuộc gặp bằng việc đề nghị cô sẽ gọi cho Simon trong vài ngày tới để tiến hành bất kỳ ý tưởng nào.

Khi quay lại văn phòng, Emily đánh máy lại bảng trên và gửi nó, cùng với thư CC qua e-mail, nói rằng cô sẽ gọi cho Simon vào chiều thứ Tư để kiểm tra lại xem cô đã thâu tóm được hết những điểm họ đã thảo luận hay chưa.

Richard và Emily là những nhân viên bán hàng hư cấu. Tuy nhiên, câu chuyện của họ cũng phản ảnh một phần cuộc hành trình mà chúng tôi – những tác giả đã đi và một phần là sự sưu tầm những câu chuyện có thật chúng tôi đã thấy trong sự nghiệp của mình.

Có thể bạn vẫn nghĩ những ý tưởng được đưa ra trong cuốn sách này không phù hợp và không hiệu quả đối với thế giới những người bán hàng. Vấn đề chính là ở chỗ đó. Không phải là thế giới của người bán hàng, mà phải là thế giới của khách hàng.

Dưới đây là ba lý do chính vì sao chúng tôi tin những ý tưởng của mình sẽ khiến bạn bán hàng hiệu quả hơn.

• Việc kinh doanh đã thay đổi. Nó có nhiều sự thông cảm hơn và phát triển theo định hướng cộng đồng. Làm những điều phù hợp bây giờ được cho là rất quan trọng.

Hãy xem yêu cầu cần có những tư liệu đề xuất của các công ty lớn. Dù họ hoặc bạn kinh doanh cái gì, vẫn sẽ có một phần yêu cầu bạn phải tuân theo những quy định về trách nhiệm và tính bền vững của công ty họ.

• Dù bán mặt hàng gì, bạn cũng đều phải cạnh tranh. Thị trường ngày càng được mở rộng với sự đa dạng của hàng hóa. Bạn phải cạnh tranh với những người bán hàng và những tổ chức khác lớn hơn cùng bán những sản phẩm giống như bạn. Nếu không có những mối quan hệ thì nhân tố khác biệt duy nhất của bạn chỉ còn là giá cả - một nhân tố rất nguy hiểm.

• Thế hệ Y được định hướng bởi một thứ lớn hơn tiền rất nhiều: họ bị định hướng bởi thách thức, tăng trưởng và các mối quan hệ. Tuy thế hệ này còn rất trẻ, nhưng họ đã chuyển lên quản lý bậc trung. Họ đang trở thành những khách hàng kinh tế. Nếu bạn không có mối liên hệ với họ thì không chắc họ sẽ mua hàng của bạn.

Với tất cả những điều này, bạn cần phải phát triển quan điểm

muốn giúp đỡ khách hàng của mình hơn là cố gắng bán hàng cho họ.

Khi đã phát triển được quan điểm đó và nhớ được những điểm chính sau đây, bạn không chỉ "thật sự" giúp đỡ khách hàng của mình, mà bạn còn trở thành người bán hàng thành công và yêu nghề.

1. Bản thân bạn

• Nhận ra được hành vi bản năng của mình.

• Học để hiểu và kiểm soát bản thân.

• Thật sự lắng nghe và không chỉ đợi đến lượt mình mới nói.

• Hãy chuẩn bị chu đáo bài thuyết trình của mình, không chỉ đơn giản là các slide.

• Đừng hành động quá sớm.

• Phát triển quan điểm nói "không" với những đề xuất.

2. Khách hàng của bạn

• Mỗi khách hàng có một tính cách, phong cách mua hàng và nhu cầu khác nhau.

• Trao quyền kiểm soát cuộc nói chuyện cho khách hàng.

• Đừng nghĩ bạn biết mọi thứ về khách hàng.

• Hãy có mặt ngay cả khi khách hàng không cần hàng hóa của bạn vì như vậy, họ có thể đánh giá cao sự quan tâm của bạn.

• Hãy đền đáp lại cho khách hàng vì thời gian và tiền bạc họ đã đầu tư vào bạn.

• Hãy thích ứng với hành vi của khách hàng để xây dựng sự hợp tác.

• Hiểu được mối quan hệ giữa bạn và khách hàng – từ quan điểm của họ.

• Hướng tới một mối quan hệ hợp tác.

• Tập trung vào lợi ích của khách hàng khi họ mua hàng hóa của

bạn.

3. Các quá trình

• Sử dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn để bắt đầu các cuộc gặp và trao quyền kiểm soát cho khách hàng.

• Sử dụng quá trình SHAPE để khám phá những nhu cầu thật sự của khách hàng.

• Sử dụng Bảng giá trị để hỗ trợ các cuộc gặp mặt thông qua việc xác định các nhu cầu, vị trí mong muốn và giá trị của khách hàng.

• Cố gắng chuyển từ cấp độ 1 lên cấp độ 4 để giải quyết những vấn đề thật sự.

• Sử dụng thư CC để tiếp tục quá trình hợp tác.

• Đưa ra bằng chứng về khả năng thông qua việc kể chuyện.

• Sử dụng quy tắc ba điểm khi thuyết trình các ý tưởng hoặc đưa ra các câu trả lời.

Quan trọng hơn hết là hãy nhớ rằng quyết định mua hàng là một quyết định thuộc về tình cảm. Như Ford Harding (trong cuốn Rain making (Gây mưa) 1994) đã nhắc nhở chúng ta:

"Mọi khách hàng hàng đều dựa vào cảm giác và dùng sự thật để chứng minh cho những gì họ cảm thấy."

Và cuộc hành trình vẫn tiếp tục

Chúng tôi ở đây để giúp bạn thành công trên cuộc hành trình của mình. Để có nhiều hướng dẫn hơn, hoặc để tiếp cận với những bản sao chép của những công cụ được đưa ra trong cuốn sách này, hãy liên lạc với chúng tôi theo địa chỉ email keith.dugdale@ioweu.com hoặc david.lambert@ioweu.com hoặc ghé thăm website www.ioweu.com

Chúng tôi sẽ làm tất cả những gì có thể để giúp bạn.

Chúng tôi Nợ Bạn.

Chương 11:
Tóm tắt những thông điệp chính

CHƯƠNG 1: TÔI NỢ BẠN – NHỮNG CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG THẾ HỆ MỚI

• Rất nhiều mối quan hệ giữa khách hàng và người bán thiếu sự tin tưởng, sự vui thích và sự cam kết chung.

• Các phương pháp bán hàng "thuyết phục" đang ngày càng trở nên phản tác dụng vì mỗi khách hàng và mỗi cuộc nói chuyện đều là duy nhất. Các phương pháp bán hàng truyền thống không còn hiệu quả.

• Các phương pháp bán hàng tư vấn tập trung nhiều hơn vào nhu cầu của khách hàng, nhưng cũng có thể hấp dẫn – tập trung các mối quan tâm về người bán hàng hơn là khách hàng.

• Tôi Nợ Bạn là một phương pháp bán hàng tư vấn thế hệ mới, đưa khách hàng vào một cuộc hành trình bán hàng tự nhiên và hấp dẫn hơn – tạo sự khác biệt cho người bán hàng so với những đối thủ cạnh tranh.

• Trong các cuộc nói chuyện, quyền kiểm soát thuộc về khách hàng, còn người bán hàng theo sau những suy nghĩ của khách hàng.

• Người bán hàng phải nhận thấy họ có trách nhiệm với khách hàng hơn cả việc đảm bảo việc mua bán hàng hiện tại.

CHƯƠNG 2: CÁCH ĐÁNH GIÁ THẬT SỰ CỦA NGƯỜI KHÁC VỀ BẠN

• Tự hiểu về những hành vi ưa thích của mình và những hành vi đó ảnh hưởng đến người khác như thế nào chính là điểm xuất

phát để xây dựng những mối quan hệ tốt hơn.

• Bạn không thể thay đổi tính cách của mình, nhưng bạn có thể thay đổi hành vi bên ngoài của mình – nếu bạn quyết định như thế.

• Cách bạn cư xử sẽ quyết định cách người khác cư xử với bạn.

• Các hành vi phải chân thành. Những hành vi giả tạo sẽ nhanh chóng bị nhận ra bản chất.

• Có sự liên quan rất tích cực giữa số điểm của Hình bát giác với việc bán hàng thành công theo phương pháp Tôi Nợ Bạn – đặc biệt là ở lòng tin, nhu cầu và cảm giác của bạn.

CHƯƠNG 3: HIỂU VÀ CẢI THIỆN CÁC MỐI QUAN HỆ CỦA BẠN

• Để thay đổi một mối quan hệ, trước hết, bạn phải hiểu mình đang có một mối quan hệ như thế nào.

• Các mối quan hệ giữa khách hàng và người bán hàng có thể được phân loại thành tạm thời, chuyên môn, xã hội và hợp tác.

• Có những ưu điểm và nhược điểm liên quan đến mỗi loại mối quan hệ. Những người bán hàng theo phương pháp Tôi Nợ Bạn hướng tới những mối quan hệ "hợp tác".

• Nhiều người bán hàng đánh giá quá cao sức mạnh của các mối quan hệ giữa họ với khách hàng.

• Muốn nâng cấp các mối quan hệ thì phải có được một quan niệm giúp đỡ và những chiến thuật đúng – dừng lại để suy nghĩ trước mỗi cuộc nói chuyện với khách hàng và hoạch định một phương pháp nhất quán lâu dài.

• Đôi khi việc giới thiệu một người mới để thay đổi một mối quan hệ dễ dàng hơn nhiều so với việc phá bỏ mô hình hiện tại.

CHƯƠNG 4: HIỂU VÀ THÍCH ỨNG VỚI KHÁCH HÀNG

• Tất cả khách hàng đều khác nhau – đừng dựa vào những khuôn mẫu có sẵn.

• Hiểu các kiểu khách hàng – kinh tế, sử dụng và chuyên môn – những tiêu chuẩn họ sẽ sử dụng để mua hàng và ảnh hưởng của họ tới việc ra quyết định mua hàng.

• Hiểu được vai trò của khách hàng – người ủng hộ, người chống đối, người hướng dẫn và người gác cổng – và cách tốt nhất để áp dụng với họ trong quá trình bán hàng.

• Suy nghĩ kỹ về những tính cách của khách hàng và làm cách nào để điều chỉnh hành vi phù hợp với họ.

• Thường xuyên đề nghị khách hàng có sự phản hồi, đánh giá về các mối quan hệ với bạn và tổ chức của bạn.

CHƯƠNG 5: XÂY DỰNG SỰ HỢP TÁC VÀ NIỀM TIN – PHƯƠNG PHÁP TÔI NỢ BẠN

• Khách hàng thường nghĩ bạn sẽ thuyết phục họ mua hàng.

• Làm cho bạn trở nên khác biệt so với những đối thủ cạnh tranh của mình bằng cách cho họ thấy ước muốn mạnh mẽ của bạn là hiểu những vấn đề và chia sẻ kinh nghiệm với họ.

• Sử dụng phương pháp Tôi Nợ Bạn để bắt đầu một cuộc hành trình hợp tác bằng việc trao quyền kiểm soát các cuộc nói chuyện cho khách hàng.

• Đền đáp cho khách hàng vì khoảng thời gian họ đầu tư cho bạn.

CHƯƠNG 6: KHÁM PHÁ NHỮNG NHU CẦU THỰC

• Tránh võ đoán.

• Cùng bước đi với khách hàng, phản ứng với những thay đổi của họ – chống lại việc chiếm quyền kiểm soát và ép tiến độ.

• SHAPE là quá trình đảm bảo bạn đạt được sự hiểu biết chắc chắn và chia sẻ về những nhu cầu được ưu tiên

Bề ngoài – để suy ra sự thật. Săn tìm – để hiểu những thách thức/ vấn đề đằng sau sự thật. Điều chỉnh – để xin phép, khẳng định sự ưu tiên hoặc thay đổi phương hướng. Mô tả – những kết quả/ lợi ích của việc tiến hành hành động. Tham gia – đồng ý các bước tiếp theo.

• Nới lỏng cách bạn tiếp cận SHAPE bằng cách ghi nhớ những nhân tố định hướng sự quan tâm và thêm vào sự đa dạng thông qua việc sử dụng những câu hỏi Kích thích.

• Dùng các Bảng giá trị để cho thấy cấu trúc, sự hiểu biết và một ước muốn đưa ra giá trị.

• Luôn luôn nhớ quan niệm "giúp đỡ" để hỗ trợ khách hàng trong việc xác định rõ ràng những nhu cầu của họ.

CHƯƠNG 7: CHUYỂN TỚI CẤP ĐỘ CAO HƠN

• Hiểu được giá trị của việc chuyển các cuộc nói chuyện lên "Quan niệm tổng thể".

• Nhận thấy rằng sự suy nghĩ xảy ra ở nhiều cấp độ khác nhau.

• Hiểu được cấp độ suy nghĩ tự nhiên của chính bạn và điều chỉnh để phù hợp với cấp độ ưa thích của khách hàng.

• Chuyển từ cấp độ 1 lên cấp độ 4 bằng việc sử dụng các câu hỏi Mô tả mở hoặc những câu hỏi Kích thích.

• Đừng chuyển đến các điểm hành động quá sớm trong quá trình.

CHƯƠNG 8: KẾT NỐI SỰ TÍN NHIỆM VỚI LÒNG TIN

• Dùng các thư CC để khẳng định sự hiểu biết chung và tiếp tục quá trình hợp tác.

• Phát triển một quan niệm tránh những bản đề xuất bằng văn bản trừ khi đặc biệt cần thiết.

• Đưa ra bằng chứng về khả năng thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm – cả kinh nghiệm tốt và xấu.

CHƯƠNG 9: THUYẾT TRÌNH CÁC Ý TƯỞNG ĐỂ TẠO TÁC ĐỘNG TÍCH CỰC

• Hãy đặt bạn vào vị trí của khách hàng.

• Kể một câu chuyện.

• Sự quan trọng của các mô hình.

• Nhớ và áp dụng quy tắc ba điểm.

• Tập trung vào lợi ích và giá trị mang lại cho khách hàng.

• Chỉ nên sử dụng hình minh họa nếu nó bổ sung giá trị cho khán giả.

Phụ lục 1:

Bản đánh giá hành vi Hình bát giác của bạn

Hoàn thành bản đánh giá bằng cách đánh dấu vào một ô đối với mỗi câu phát biểu mô tả bạn đúng nhất. Hãy trả lời nhanh và trung thực.

Loại 1	*Luôn luôn*	*Hầu hết*	*Thỉ thoảng*	*Không bao giờ*
Tôi thích đưa ra quyết định hơn là làm theo sự dẫn dắt của người khác.	20	15	5	0
Tôi thích làm theo sự dẫn dắt của người khác hơn là dẫn dắt người khác.	0	5	15	20
Trong cuộc gặp tôi thường giữ im lặng ngay cả khi không đồng ý hơn là nói ra.	0	5	15	20
Tôi sẽ đưa ra các đề nghị chứ không chờ người khác làm điều đó.	20	15	5	0
Tôi nghe người khác nói trước khi nói bất cứ điều gì.	0	5	15	20
Tôi làm theo sự lãnh đạo hơn là thách thức nó.	0	5	15	20
Tôi thường để người khác đưa ra quyết định hơn là tự mình làm điều đó.	0	5	15	20
Mọi người thường nghĩ tôi là người nắm quyền kiểm soát.	20	15	5	0
Tôi thường nói những gì mình nghĩ.	20	15	5	0
Tổng cho Dẫn dắt/ Theo sau				0

Loại 2	*Luôn luôn*	*Hầu hết*	*Thỉ thoảng*	*Không bao giờ*
Bạn/ đồng nghiệp xem tôi là một người thận trọng.	0	5	15	20
Tôi coi mình là người có đầu óc thực tế.	0	5	15	20
Tôi thường xem xét các rủi ro hơn là những khả năng.	0	5	15	20
Tôi thích xem xét thực tế hơn là một tương lai tưởng tượng.	0	5	15	20
Nghĩ đúng quan trọng hơn là suy nghĩ phiêu lưu.	0	5	15	20
Lên kế hoạch chi tiết sẽ hiệu quả hơn là vội vàng ra quyết định.	0	5	15	20
Trước khi đi đến các cuộc gặp lớn, tôi thích xem xét mọi khía cạnh.	0	5	15	20
Tôi thích tuân theo các quy tắc.	0	5	15	20
Thất bại vì không cố gắng còn hơn là không thành công.	20	15	5	0
Tổng cho Cơ hội/ lo sợ				

Loại 3	Luôn luôn	Hầu hết	Thỉ thoảng	Không bao giờ
Tôi thấy hiểu được mọi người còn dễ hơn là hiểu được công nghệ.	20	15	5	0
Tôi thích những quyết định theo nhóm hơn là sự lãnh đạo của một cá nhân.	20	15	5	0
Tự tôi ra quyết định thường là có hiệu quả hơn so với việc tư vấn cùng với nhóm.	0	5	15	20
Mọi người nên đối xử theo các mục đích của công ty hơn là theo những mục đích của cá nhân.	20	15	5	0
Các quy tắc viện hành quan trọng hơn sự tự do lựa chọn.	20	15	5	0
Các nhóm cần có các quy tắc vì họ sẽ hoạt động kém hiệu quả nếu được trao quá nhiều quyền tự do.	20	15	5	0
Tôi thường hỏi những câu hỏi đóng và chỉ đạo để đẩy nhanh quá trình.	20	15	5	0
Tôi thích làm việc một mình hơn là cùng với những người khác.	20	15	5	0
Nếu tôi không cảnh giác, mọi người có thể sẽ lợi	0	5	15	20

Loại 4	*Luôn luôn*	*Hầu hết*	*Thỉ thoảng*	*Không bao giờ*
Bạn bè/đồng nghiệp của tôi thường nói tôi làm mọi việc với sự quan tâm chân thành của những người khác.	20	15	5	0
Đôi khi tôi thấy khó có thể tìm ra sự cân bằng giữa nhu cầu riêng tư của mình với nhu cầu của cả nhóm.	20	15	5	0
Tôi cho rằng những người khác quan tâm nhất tới những nhu cầu của chính mình.	0	5	15	20
Tôi tích cực tìm hiểu những nhu cầu của khách hàng hơn là việc bán các ý tưởng của mình cho họ.	20	15	5	0
Tôi lắng nghe quan điểm của những thành viên trong nhóm mình hơn là tự mình nghĩ ra.	20	15	5	0
Tôi có thể tin tưởng vào nhóm của tôi trong việc ra quyết định về những vấn đề mới và phức tạp.	20	15	5	0
Khi tôi thử thách suy nghĩ của ai cũng chỉ là vì để giúp họ, hơn là để quảng cáo về quan điểm của mình.	20	15	5	0
Tôi bắt đầu các cuộc nói chuyện bằng một câu hỏi hơn là một câu phát biểu.	20	15	5	0
Tôi thử thách mọi người với những gì mình biết.	0	5	15	20

Loại 5	*Luôn luôn*	*Hầu hết*	*Thỉnh thoảng*	*Không bao giờ*
Tôi thường hạn chế việc ra quyết định dựa trên cảm giác.	20	15	5	0
Tôi muốn biết những đồng nghiệp của mình đang nghĩ gì.	0	5	15	20
Bạn bè/ đồng nghiệp coi tôi là một người rất có chừng mực.	0	5	15	20
Tôi thích nói chuyện trực tiếp với mọi người hơn là viết thư.	20	15	5	0
Tôi thấy thoải mái với các sự thật hơn là với những cảm giác.	0	5	15	20
Nếu tôi có cảm giác về một quyết định kinh doanh hoặc một phản ứng về trực giác với ai đó, tôi sẽ không bỏ qua cảm giác đó.	20	15	5	0
Bạn bè/ đồng nghiệp coi tôi là một người có lòng trắc ẩn.	20	15	5	0
Đồng nghiệp coi tôi là người cởi mở, chu đáo.	20	15	5	0
Tôi lo lắng về cảm giác của các thành viên trong đội của mình như thế nào.	20	15	5	0
Tổng cho Cảm giác/ Sự kiện				

Loại ô	*Luôn luôn*	*Hầu hết*	*Thỉ thoảng*	*Không bao giờ*
Tôi thích hoàn thành công việc trước khi làm một việc khác.	0	5	15	20
Tôi thích có một danh sách những việc cần làm.	0	5	15	20
Nhân viên coi tôi là một người dễ gần.	20	15	5	0
Tôi không ngại khi chưa kịp chuẩn bị cho các cuộc gặp.	20	15	5	0
Tôi thích những cuộc gặp có quy tắc hơn là ngẫu hứng.	0	5	15	20
Khi đi nghỉ, tôi thường có các kế hoạch du lịch chi tiết.	0	5	15	20
Sở thích cá nhân của tôi là không có một chính sách mở cho nhân viên mà là có các cuộc gặp có quy tắc.	0	5	15	20
Tôi thích các cuộc gặp không có chương trình nghị sự.	20	15	5	0
Tôi là một người suy nghĩ có tổ chức.	0	5	15	20
Tổng cho Dòng tự do/ Có tổ chức				

Loại 7	*Luôn luôn*	*Hầu hết*	*Thỉnh thoảng*	*Không bao giờ*
Nếu cái gì đó không hỏng, tôi sẽ để nguyên nó như vậy.	0	5	15	20
Tôi thường đánh giá sự hoạt động của mình ngược lại với đánh giá của người khác.	0	5	15	20
Tôi thích chắc chắn là chúng tôi sẽ hoàn thành nhiệm vụ của mình và việc chỉ cố gắng hết sức vẫn là không đủ.	0	5	15	20
Tôi tích cực để làm cho bản thân mình tốt hơn, hơn là lo lắng về những người khác đang làm việc ra sao.	20	15	5	0
Tôi tích cực để trở thành người làm tốt nhất trong nhóm của mình.	0	5	15	20
Tôi thường yêu cầu mọi người biện minh các ý tưởng trước khi đồng ý với họ.	0	5	15	20
Tôi quan tâm hơn đến những gì người khác có thể làm cho tôi, hơn là đến những gì tôi có thể làm cho họ.	0	5	15	20
Tôi là một người	20	15	5	0

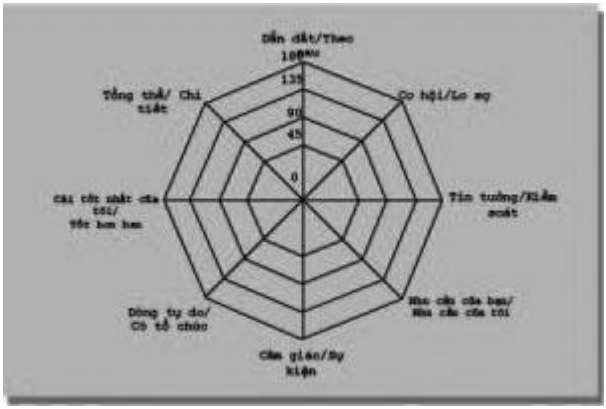
Loại 8	Luôn luôn	Hầu hết	Thỉ thoảng	Không bao giờ
Tôi thích làm một việc tương tự tốt hơn trước khi chuyển tới làm những việc khác.	0	5	15	20
Tôi nghĩ những ý tưởng tốt nhất của mình có được từ việc suy nghĩ về chúng.	0	5	15	20
Cương vị lãnh đạo nên trao cho những người có kinh nghiệm lâu năm nhất.	0	5	15	20
Tôi thường muốn mọi người tập trung vào chi tiết của những quyết định trong khi tôi giải quyết những việc lớn hơn.	20	15	5	0
Các ước mơ thật vĩ đại nhưng thực tế còn quan trọng hơn.	0	5	15	20
Tôi muốn mọi thứ hoàn hảo, chứ không chỉ là tốt mà thôi.	0	5	15	20
Mọi người tìm tôi vì những gì tôi biết hơn là vì tôi có ảnh hưởng như thế nào.	0	5	15	20
Tôi thường có những ý tưởng mà không có bất kỳ lý do căn bản nào trước đó.	20	15	5	0
Tổng cho Tổng thể/ Chi				

KẾT QUẢ ĐIỂM SỐ CỦA BẠN

Hãy điền điểm của bạn vào bảng sau.

Loại	*Tổng điểm bạn trên*	*Hành vi*
1		Dẫn dắt/ Theo sau
2		Cơ hội/ Lo sợ
3		Tin tưởng/Kiểm soát
4		Nhu cầu của bạn/ Nhu cầu của tôi
5		Cảm giác/ Sự kiện
6		Dòng tự do/ Có tổ chức
7		Cái tốt nhất của tôi/ Tốt hơn bạn
8		Tổng thể/ Chi tiết

Bây giờ, hãy lấy bút và đánh dấu điểm của bạn vào Hình bát giác sau. Nó sẽ cho bạn thấy một quan niệm tổng thể về hành vi của bạn.



Phụ lục 2:
Kế hoạch hành động Hình bát giác của bạn

Một quy trình lên kế hoạch các hành động của bạn

1 Hãy xem chi tiết mỗi hành vi, mỗi loại một lần.

2 Bạn có cảm thấy hài lòng với những kết quả của mình không.

3 Nếu hài lòng, hãy chuyển đến hành vi tiếp theo. Nếu không không hài lòng, hãy viết số điểm bạn đạt được cùng với số điểm bạn muốn đạt được vào các ô – và ngày mà bạn muốn đạt được nó.

4 Tiếp theo, hãy xem các cách mà chúng tôi đã đưa ra để thay đổi hành vi đó và nghĩ xem những đề nghị đó có thể áp dụng được với bạn như thế nào trong môi trường của bạn.

5 Chọn những việc nhỏ bạn có thể làm và viết vào ô tiếp theo. Chúng tôi khuyên là những việc nhỏ, vì thực hiện nó dễ hơn là những việc lớn.

6 Chọn một người, nếu có, mà bạn muốn họ giúp bạn tiếp tục với những thay đổi về hành vi này.

7 Chuyển tới hành vi tiếp theo và lặp lại quy trình này.

1. Dẫn dắt/ Theo sau

Nếu bạn ghi được hơn 140 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn là người đầu tiên mở lời. Một số khách hàng sẽ coi bạn là người quá chi phối. Bạn có thể bị khách hàng coi là người không biết cách lắng nghe.

Nếu bạn đạt được tương đương hoặc dưới 40 điểm - khi đó khách hàng sẽ thấy bạn là người chỉ nói những điều được hỏi đến. Có thể khách hàng sẽ thấy bạn là người thiếu các ý tưởng hoặc ý nghĩ của chính mình hoặc có thể là người thiếu tự tin để nói ra những suy nghĩ ấy.

• Bạn luôn là người đầu tiên nói điều gì đó trong cuộc gặp nhưng lại không thu hút được khách hàng.

• Bạn nói những gì mình nghĩ, nhưng theo cách không triệt để.

• Bạn chờ xem mọi người nói gì và sau đó sẽ nói điều gì đó.

• Bạn sẽ hỏi liệu ai đó có những ý tưởng hay không và sau đó nói ra ý tưởng của mình

• Bạn đề nghị người khác đưa ra những nhận xét và sau đó bổ sung thêm.

• Bạn đề nghị một người đưa ra nhận xét và sau đó yêu cầu người khác bổ sung.

• Bạn đề nghị người khác nhận xét và sau đó giữ yên lặng.

• Khi được hỏi, bạn sẽ rất vui khi đưa ra các ý tưởng của mình.

• Bạn sẽ chỉ nói điều gì đó khi được hỏi và thậm chí sau đó, bạn sẽ trả lời bằng một câu hỏi.

• Bạn hiếm khi nói điều gì đó trong cuộc gặp, đặc biệt là với thách thức.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để tăng điểm của bạn:

• Hãy nói những gì bạn nghĩ – và đừng lo lắng xem người khác sẽ nghĩ gì

• Hãy đưa ra những nhận xét, thậm chí khi bạn nghĩ rằng một câu trả lời tốt đã được đưa ra

• Hãy sử dụng các câu hỏi đóng hoặc chủ đạo để đẩy nhanh quá trình

• Bắt đầu cuộc gặp bằng cách hỏi liệu ai đó có gì để nói hay không.

Để hạ điểm của bạn:

• Thậm chí khi cả phòng họp im lặng - bạn hãy cưỡng lại ý muốn là người mở lời đầu tiên

• Khi đưa ra một câu hỏi, hãy chắc chắn đó là một câu hỏi mở chứ không phải là một câu hỏi chủ đạo hoặc khoa trương

• Đừng trả lời những câu hỏi của chính mình

• Khi được hỏi, thay vì trả lời câu hỏi đó, bạn hãy hỏi người khác xem họ nghĩ gì

• Trước khi nói điều gì, hãy hỏi bản thân xem liệu điều bạn sắp nói có trực tiếp bổ sung giá trị cho chủ đề đó hay không – và nếu không thì hãy đừng nói gì cả

Những điều bạn sẽ cố gắng làm:

Bạn muốn được ai hỗ trợ?

2. Cơ hội / Lo sợ

Nếu bạn đạt hơn 140 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn có xu hướng nhìn mọi việc theo hướng tích cực. Tuy nhiên, bạn có thể bị khách hàng coi là người không thực tế, hơi liều lĩnh và quá thận trọng khi muốn thử cái gì đó mà chưa được suy nghĩ kỹ càng.

Nếu bạn đạt được tương đương hoặc dưới 40 điểm – khách hàng sẽ thấy bạn thường quan tâm đến những rủi ro của các ý tưởng mới. Khách hàng có thể nghĩ bạn là người dành quá nhiều thời gian để nói về những vấn đề và những nguy hiểm của một ý tưởng hơn là về tiềm năng giải quyết vấn đề.

• Bạn luôn luôn lạc quan, đôi khi có thể không thực tế.

• Bạn luôn thấy vui khi tham gia vào những ý tưởng/ những việc mạo hiểm mới mà không để ý đến rủi ro.

• Bạn thích những ý tưởng mới đã được suy nghĩ cẩn thận.

• Bạn là người thực dụng, biết cân bằng giữa rủi ro và phần thưởng.

• Bạn rất vui khi ủng hộ những ý tưởng mới, được suy nghĩ cẩn thận, nhưng sẽ không tham gia vào đó.

• Bạn sẽ tham gia vào các ý tưởng mới, nhưng chỉ khi bạn thấy những rủi ro chỉ là nhỏ nhặt.

• Bạn nghi ngờ hầu hết mọi thứ có thể hoạt động.

• Bạn sẽ không tham gia vào cái gì mà chưa được thử nghiệm qua.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để tăng điểm của bạn:

• Trong các cuộc gặp, hãy sử dụng những kỹ thuật động não và không cho phép thách thức nào – tuy nhiên những ý tưởng liều lĩnh thì có thể.

• Lần tới, nếu bạn định nói "nhưng" – hãy dừng lại.

• Thường xuyên thử làm một điều gì đó hoàn toàn mới mà không tính toán đến rủi ro.

• Đưa ra danh sách những lý lẽ tán thành và chống đối của một dự án, đảm bảo các ý kiến tán thành và chống đối có số lượng bằng nhau.

• Lần tới, nếu bạn có một ý tưởng - hãy nói với ai đó trước khi bạn bắt đầu hỏi về nó.

Để hạ điểm của bạn:

• Đưa ra danh sách những lý lẽ tán thành và chống đối của một dự án, đảm bảo rằng các ý kiến tán thành và chống đối có số lượng bằng nhau.

• Trước khi đưa ra một ý tưởng mới, hãy tưởng tượng tác động tích cực và tiêu cực trong thời kỳ ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Những điều bạn sẽ cố gắng làm:

Bạn muốn được ai hỗ trợ?

3. Tin tưởng/ Kiểm soát

Nếu bạn đạt hơn 140 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn thường tin tưởng vào người khác. Tuy nhiên, có thể bạn cũng sẽ bị khách hàng coi là quá lý thuyết, thậm chí là thờ ơ.

Nếu bạn đạt tương đương hoặc dưới 40 điểm - khách hàng sẽ cảm thấy bạn thường ở vị thế kiểm soát. Có thể, bạn bị khách hàng coi là người định hướng các cuộc nói chuyện và các mối quan hệ, không lắng nghe và không để cho họ làm theo phương hướng đó.

• Bạn có thể được coi là người lãnh đạo vắng mặt.

• Bạn chỉ đạo các nhiệm vụ và không hề liên lạc cho đến khi dự án được hoàn thành.

• Bạn bào chữa cho người khác.

• Bạn phát triển một nhóm nhưng có thể từ bỏ trách nhiệm với họ.

• Bạn được coi là nhân tố chủ chốt của nhóm.

• Bạn có thể theo dõi những gì mọi người đang làm, nhưng với sự cẩn trọng.

• Bạn rất rõ ràng và cụ thể khi ủy quyền.

• Bạn liên tục kiểm tra những gì mọi người đang làm.

• Bạn được coi là độc lập trong một nhóm.

• Bạn làm việc độc lập mà không theo nhóm.

• Bạn không ủy quyền.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để tăng điểm của bạn

• Ủy quyền một nhiệm vụ có ít rủi ro và xem điều gì xảy ra.

• Khi ủy quyền một nhiệm vụ, hãy nói rõ ràng các mục đích và thời hạn, và sau đó không liên lạc cho đến khi thời hạn qua đi.

• Yêu cầu có một nhiệm vụ trong nhóm và không hỏi nhiệm vụ của các thành viên nhóm khác.

• Hãy làm điều gì đó cho thấy bạn đang tin tưởng ai đó với điều gì đó rất quan trọng với bạn.

• Giải thích rằng bạn sẽ không xem xét lại việc gì bạn đang ủy quyền – rằng bạn tin tưởng họ sẽ làm đúng.

• Khi bạn biết mình sẽ không thể làm điều gì, hãy nói như vậy ngay khi bắt đầu.

Để hạ điểm của bạn

• Ghi lại ngày tháng trong sổ ghi nhớ của bạn để kiểm tra tiến độ - và sau đó hãy kiểm tra.

• Hỏi các thành viên trong nhóm xem họ có muốn bạn tham gia không.

Những điều bạn sẽ cố làm:

Bạn muốn được ai hỗ trợ?

4. Nhu cầu của bạn/ Nhu cầu của tôi

Nếu bạn đạt hơn 140 điểm - khách hàng sẽ cảm thấy bạn đang cố gắng giúp họ - thậm chí, bạn còn tự chi tiền của mình để làm việc đó. Tuy nhiên, một số khách hàng lại thấy ở bạn sự thiếu tự tin.

Nếu bạn đạt tương đương hoặc thấp hơn 40 điểm - khách hàng sẽ cảm thấy bạn sẽ chỉ làm điều gì đó nếu điều đó có lợi cho bạn. Khách hàng có thể thấy các động cơ ích kỷ trong các hành động của bạn và cảm thấy bạn không lắng nghe các nhu cầu của họ một cách đầy đủ.

• Bạn sẽ đem hết khả năng của mình ra trong một phạm vi quan trọng để chắc chắn rằng những người khác đang ổn.

• Bạn sẽ tự thỏa hiệp vì lợi ích chung của cả nhóm.

• Bạn sẽ công nhận tất cả và không tự kiếm tìm điều gì.

• Bạn sẽ làm cho một cuộc gặp diễn ra thuận lợi để đảm bảo mọi người đều có thể đề cập đến các vấn đề của mình.

• Bạn muốn mình là một phần của nhóm được ghi nhận cho thành tựu.

• Bạn sẽ muốn được công nhận cho những nhiệm vụ đã hoàn thành.

• Bạn sẽ lái các dự án và các cuộc gặp theo chương trình nghị sự của mình.

• Bạn không hiểu tại sao mọi người lại làm việc nào đó nếu họ không xúc tiến các mục đích của bạn.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để tăng điểm của bạn

• Hãy giúp đỡ mọi người nhưng bạn chỉ có ít hoặc không có giá trị gì trong đó.

• Mỗi tuần một ngày, hãy ý thức làm điều gì đó không cho lợi ích của chính bạn.

• Hỏi ai đó xem cá nhân họ thật sự muốn đạt được gì từ một dự án.

• Hãy khuyến khích mọi người phát triển những kế hoạch phát triển cho cá nhân họ.

Để hạ điểm của bạn

• Khi ủy quyền, hãy nhận ra rằng người khác thích một phương pháp khác hơn, nhưng trong trường hợp này thì những ưu tiên của bạn là quan trọng hơn.

• Nên cho mọi người biết những việc cá nhân bạn muốn làm và do đó, hãy đóng những lịch ghi nhớ của bạn lại (thể dục, trẻ con v.v...)

• Đảm bảo bạn làm ít nhất một việc trong một ngày chỉ thuần túy cho chính mình.

Những điều bạn sẽ cố gắng làm:

Bạn muốn ai sẽ giúp mình?

5. Cảm giác/ Sự kiện

Nếu bạn đạt hơn 140 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn là người vô tư. Tuy nhiên, nhiều khách hàng có thể xem bạn là người quá nhạy cảm và quan tâm đến sức khỏe của mọi người hơn là kiếm tiền.

Nếu bạn đạt được tương đương hoặc dưới 40 điểm - có thể bạn không quan tâm nhiều tới khách hàng. Một số khách hàng có thể coi bạn là người lạnh lùng, vô cảm và không để ý đến người khác.

• Bạn giao dịch với mọi người dựa vào những điều công bằng.

• Bạn thích chia sẻ kinh nghiệm của mình với nhóm.

• Bạn đảm bảo mọi người hạnh phúc với những gì họ đang làm.

• Bạn giao dịch với mọi người dựa vào sự cân bằng giữa sự công bằng và logic.

• Bạn thích biết về tình hình của các thành viên trong nhóm, nhưng lại không chia sẻ tình hình của chính mình.

• Bạn chăm chú lắng nghe người khác nói về tình hình của họ, nhưng bạn sẽ không ghi nhớ gì cả.

• Bạn chỉ giải quyết dựa vào sự thật, không dựa vào tình cảm.

• Bạn giao dịch với mọi người dựa vào những gì có ý nghĩa.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để tăng điểm của bạn

• Hãy hỏi ai đó xem họ cảm thấy thế nào về một điều gì đó

• Nói về điều gì đó riêng tư của bạn

• Hỏi mọi người về tác động của những quyết định đối với họ

• Nhìn vào mắt mọi người khi nói chuyện với họ

• Khi nói chuyện với mọi người - hãy tập trung hết sức

• Nhớ tên của mọi người khi gặp họ lần đầu tiên

Để hạ điểm của bạn

• Hỏi về các mục đích kinh doanh khi bạn giao nhiệm vụ

• Khi xem xét tác động của một hành động tới một người nào đó, hãy áp dụng vào công việc kinh doanh

• Đừng kể về những chuyện riêng tư nếu không được hỏi

• Hỏi mọi người về hiệu suất và lợi ích của mọi thứ

Những việc bạn sẽ cố gắng làm:

Bạn muốn được ai hỗ trợ?

6. Dòng tự do/ Có tổ chức

Nếu bạn đạt hơn 140 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn là người có lối làm việc tự do. Một số khách hàng có thể còn coi bạn là người hơi vô tổ chức.

Nếu bạn đạt tương đương hoặc dưới 40 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn là người thích lên kế hoạch trước cho mọi thứ. Tuy nhiên, khách hàng có thể thấy bạn quá tập trung vào kế hoạch đó và đôi khi, bạn không thấy được các mục đích. Có thể, họ còn tin là bạn không thích ứng được đầy đủ với những hoàn cảnh thay đổi.

• Bạn cảm thấy bị cưỡng ép với các kế hoạch.

• Bạn thường rơi vào tình trạng cực kỳ lộn xộn ở những thời khắc cuối trước hạn chót.

• Bạn không hiểu tại sao những người khác lại không linh hoạt như mình.

• Bạn thích có thời gian biểu, nhưng muốn bổ sung một số thứ linh hoạt vào đó.

• Bạn thích có bảng lớn để theo dõi tiến độ của dự án.

• Bạn sẽ rất thất vọng vì người khác không thực hiện đúng hạn định cuối cùng.

• Bạn luôn hoàn thành công việc trước thời hạn.

• Bạn nghĩ một chương trình nghị sự có ý nghĩa sống còn cho một cuộc gặp thành công.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để tăng điểm của bạn:

• Hàng tuần, bạn có cuộc gặp thường xuyên mà không có chương trình nghị sự.

• Lần tới đi nghỉ, hãy chỉ mua vé máy bay và đừng lo lắng về chỗ ở.

• Sử dụng các kỹ thuật động não và sự sắp đặt trong đầu để tiến hành các cuộc gặp chứ đừng đưa ra những câu hỏi "nghi vấn".

• Hủy bỏ những cuộc gặp bình thường, thay vào đó, chỉ nên có một cuộc gặp quan trọng.

Để hạ điểm của bạn

• Có danh sách các việc cần làm và chưa về nhà khi chưa hoàn thành nó.

• Luôn có một danh sách cần mua sắm – và hãy dùng nó.

• Luôn có một chương trình nghị sự.

• Hoàn thành một bản kế hoạch cho cuộc gặp chính thức trước mỗi cuộc gặp.

Những việc bạn sẽ cố gắng làm:

Bạn muốn được ai hỗ trợ?

7. Cái tốt nhất của tôi/ Tốt hơn bạn

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn có xu hướng buộc mình đạt được kết quả tốt nhất có thể. Tuy nhiên, nhiều khách hàng có thể cảm thấy bạn là người coi mình là trung tâm và quá tham vọng.

Nếu bạn đạt tương đương hoặc dưới 40 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn có xu hướng phải đảm bảo không ai khác có được kết quả tốt hơn mình. Bạn có thể bị xem là quá lo lắng về việc đánh bại đối thủ hơn là tập trung và đạt được những kết quả tốt nhất có thể.

• Bạn hoàn toàn tập trung vào việc trở thành người tốt nhất có thể.

• Bạn học hỏi từ bất kỳ người nào.

• Miễn là bạn đang tiến bộ thì bạn cũng sẽ vui khi những người khác cũng tiến bộ như vậy.

• Những người khác đang làm tốt sẽ khiến cho bạn làm tốt hơn.

• Bạn muốn tạo cho chính mình sự tập luyện tốt nhất.

• Bạn muốn biết sự tập luyện tốt nhất hiện nay là gì và sau đó, muốn làm tốt hơn nữa.

• Những người khác làm tốt khiến bạn tìm hiểu xem họ làm bằng cách nào.

• Bạn vui mừng khi thấy người khác thất bại.

• Điều cốt yếu là chắc chắn bạn thắng.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để tăng điểm của bạn

• Không nói những điều tiêu cực về người khác.

• Luôn muốn mình là người giành chiến thắng duy nhất.

• Hãy làm một việc mỗi ngày để ngày càng trở nên tốt hơn.

• Lần tới, nếu ai đó đưa ra một ý tưởng - hãy chỉ công nhận nó tốt như thế nào và đừng thử thách hoặc bổ sung gì.

Để hạ điểm của bạn

• Hãy phân tích đối thủ trước khi tiến hành một dự án.

• Khi lên kế hoạch về việc gì, hãy luôn hỏi một đối thủ hay một đồng nghiệp sẽ làm gì trong tình huống tương tự.

• Hãy chơi một môn thể thao cạnh tranh và cố gắng thắng cuộc.

• Khi ai đó đưa ra một ý tưởng mới - hãy nghĩ xem liệu bạn có cách nào làm cho ý tưởng đó tốt hơn không.

Những việc bạn sẽ cố gắng làm:

Bạn muốn được ai hỗ trợ?

8.Tổng thể/ Chi tiết

Nếu bạn đạt được hơn 140 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn là người có thể quan tâm đến chiến thuật và tầm nhìn của họ. Bạn có thể bị một số khách hàng xem là người không chú ý đủ đến những chi tiết.

Nếu bạn đạt tương đương hoặc dưới 40 điểm - khách hàng sẽ thấy bạn là người hiểu được những chi tiết và thực tế của tình hình. Một số khách hàng cũng có thể cảm thấy bạn có xu hướng quá

quan tâm đến chi tiết.

• Bạn thích nghĩ về tầm nhìn và những ước mơ.

• Bạn chán ngấy với những câu chuyện nói về chi tiết.

• Bạn thích các khái niệm.

• Bạn muốn chắc chắn rằng tầm nhìn, chiến thuật và hành động luôn đi với nhau.

• Bạn thích làm với những gì cần phải thực hiện.

• Bạn thấy thất vọng về những ý tưởng không thực tế.

• Bạn thích xem xét cụ thể về tình hình hiện tại.

• Mọi việc cần phải hoàn thiện – bây giờ.

Điểm của bạn:		Điểm mong muốn:		Cho đến ngày:	

Để nâng cao điểm của bạn

• Trước khi đưa ra đề nghị, hãy hỏi bản thân bạn liệu điều đó sẽ ảnh hưởng lớn đến toàn thể dự án hay không.

• Hỏi chính bạn xem liệu một hành động cụ thể có là cần thiết không.

• Nói về tầm nhìn và chiến thuật.

• Đừng hỏi chi tiết về dự án.

Để hạ điểm của bạn

• Thử thách những người nói về tầm nhìn và ước mơ để đảm bảo rằng ý tưởng của họ sẽ hiệu quả và sự quan tâm cấp bách hơn cần phải được thực hiện trước.

• Kiểm tra chéo các con số trong các văn bản của bạn trước khi đưa chúng ra để xem xét lại.

• Kiểm tra chính tả của mọi văn bản.

• Trong mọi cuộc gặp, hãy hỏi một câu hỏi về chi tiết.

• Hãy tìm ra ít nhất một lỗi nhỏ trong mọi thứ bạn kiểm tra.

Những thứ bạn sẽ cố gắng làm:

Bạn muốn được ai hỗ trợ?

Phụ lục 3:
Công cụ phản hồi của khách hàng

Đối với người bán hàng thành công theo phương pháp Tôi Nợ Bạn, bất kỳ phản hồi nào từ khách hàng đều có giá trị vô cùng lớn. Nó giúp họ điều chỉnh phương pháp của mình và tránh sự tự mãn hoặc thoát ra khỏi những thói quen không tốt.

Công cụ phản hồi của khách hàng sau đây có thể có ích theo hai cách:

• Được gửi tới khách hàng để họ hoàn thành

• Được dùng làm khung cho một cuộc thảo luận trực tiếp

Nếu dùng làm khung cho cuộc thảo luận, bạn nên nhờ ai đó khác, chứ không phải người chịu trách nhiệm liên lạc bán hàng chính, thu những phản hồi cho bạn. Khách hàng thường nói trung thực hơn về hành vi căn bản của người bán hàng khi họ nói với người thứ hai.

Tên của người chịu trách nhiệm liên lạc bán hàng chính			
Ngày và bản chất của những vụ mua bán hoặc lần liên lạc gần đây			
Tần suất liên lạc	Rất thường xuyên	Ở mức độ hợp lý	Không thường xuyên – sẽ thích sự liên lạc thường xuyên hơn
Bạn coi ba sức mạnh chính của người bán hàng là gì?	1. 2. 3.		
Ba thứ người bán hàng có thể cải thiện là gì?	1. 2. 3.		
Bạn muốn chúng tôi biết thêm gì nữa về cách chúng tôi làm việc với bạn?			

Tên của người chịu trách nhiệm liên lạc bán hàng chính	Jeremy Macintosh		
Ngày và bản chất của những vụ mua bán hoặc lần liên lạc gần đây	Giữa tháng 6 năm 2006: Máy chủ mới Tháng 10 năm 2006: Phần mềm quản lý nhân lực mới		
Tần suất liên lạc	**Rất thường xuyên**	**Ở mức độ hợp lý** Tôi chỉ gọi khi cần anh ta	**Không thường xuyên—sở thích sự liên lạc thường xuyên hơn**
Bạn coi ba sức mạnh chính của người bán hàng là gì?	1. Anh ta xuất hiện khi tôi gọi 2. Anh ta có vẻ hiểu những sản phẩm của mình 3. Giá của anh ta luôn cạnh tranh		
Ba thứ người bán hàng có thể cải thiện là gì?	1. Tôi đoán anh ta có thể thông báo cho tôi về những gì công ty của anh ta đang phát triển. 2. Tôi muốn biết thêm một chút về những gì các công ty khác đang làm. Tôi không biết là mình đang không biết những gì. 3. Tôi không biết chắc người của mình có áp dụng phần mềm quản lý nhân lực hiệu quả hay không. Anh ta có thể cho chúng tôi biết nhiều thủ thuật để tận dụng tốt nhất phần mềm này.		
Bạn muốn chúng tôi biết thêm gì nữa về cách chúng tôi làm việc với bạn?	Hiện tại, tôi chỉ dùng anh khi tôi cần anh và đó là quyết định của tôi. Tôi nghĩ ngờ rằng liệu tôi có được thêm giá trị gì nếu tôi có thể biết thêm về những cơ hội để tôi sử dụng công nghệ mà tôi không rành lắm.		

Sau đây là một ví dụ về một Công cụ Phản Hồi Khách Hàng hoàn chỉnh:

Tên của người chịu trách nhiệm liên lạc bán hàng chính	Jeremy Macintosh		
Ngày và bản chất của những vụ mua bán hoặc lần liên lạc gần đây	Giữa tháng 6 năm 2006: Máy chủ mới Tháng 10 năm 2006: Phần mềm quản lý nhân lực mới		
Tần suất liên lạc	**Rất thường xuyên**	**Ở mức độ hợp lý** Tôi chỉ gọi khi cần anh ta	**Không thường xuyên—sở thích sự liên lạc thường xuyên hơn**
Bạn coi ba sức mạnh chính của người bán hàng là gì?	1. Anh ta xuất hiện khi tôi gọi 2. Anh ta có vẻ hiểu những sản phẩm của mình 3. Giá của anh ta luôn cạnh tranh		
Ba thứ người bán hàng có thể cải thiện là gì?	1. Tôi đoán anh ta có thể thông báo cho tôi về những gì công ty của anh ta đang phát triển. 2. Tôi muốn biết thêm một chút về những gì các công ty khác đang làm. Tôi không biết là mình đang không biết những gì. 3. Tôi không biết chắc người của mình có áp dụng phần mềm quản lý nhân lực hiệu quả hay không. Anh ta có thể cho chúng tôi biết nhiều thủ thuật để tận dụng tốt nhất phần mềm này.		
Bạn muốn chúng tôi biết thêm gì nữa về cách chúng tôi làm việc với bạn?	Hiện tại, tôi chỉ dùng anh khi tôi cần anh và đó là quyết định của tôi. Tôi nghĩ ngờ rằng liệu tôi có được thêm giá trị gì nếu tôi có thể biết thêm về những cơ hội để tôi sử dụng công nghệ mà tôi không rành lắm.		

Phụ lục 4:
Những bảng kế hoạch trống

Hiểu được mối quan hệ của bạn với một khách hàng quan trọng

Tên khách hàng	
Ai gọi để gặp mặt?	
Vì sao người đó gọi để gặp mặt?	
Hãy nghĩ về năm điểm cần thảo luận bạn đưa ra trong cuộc gặp	
Hãy nghĩ về năm điểm thảo luận khách hàng đưa ra trong cuộc gặp	
Cả hai phía đã nói gì để khái quát lại cuộc gặp?	

Dạng bảng kế hoạch để đưa khách hàng của bạn qua những cấp độ suy nghĩ khác nhau

Tên công ty của khách hàng	*Tên của cá nhân khách hàng*		
Những vấn đề thuộc cấp độ 1 có thể có ở hiện tại			
Những câu hỏi có thể để tạo ra cấp độ 4	a	B	c
Tình huống có thể có của cấp độ 4	a	B	c

Phụ lục 5:
Nhận biết các câu hỏi SHAPE

Dưới đây là một số bài tập giúp bạn hiểu hơn về những câu hỏi và những phản ứng của khách hàng. Sau mỗi bài tập là một bảng đáp án.

Đừng thất vọng nếu bạn không làm đúng được 100%. Bạn phải luyện tập rất nhiều mới đạt được điều đó.

Bài tập 1

Đâu là câu hỏi Bề ngoài (S) và câu hỏi Săn tìm (H) trong bảng sau đây?

	S	H
1.	Lần gần đây nhất bạn bạn gặp những người tư vấn của mình là khi nào?	
2.	Bạn có gặp khó khăn gì về kế hoạch tăng tiền trong năm năm tới không?	
3.	Bạn có khó nắng gì về pháp luật?	
4.	Bạn có thấy việc kiểm soát các bên kiểm kê là khó khăn không?	
5.	Bạn hài lòng như thế nào về thiết bị hiện tại?	
6.	Đặc điểm nào của một hàng hiện tại làm bạn thất vọng nhất?	
7.	Cấu trúc của tổ chức bạn là gì?	
8.	Bạn dùng hệ thống nào để quyết định thiết bị bạn nên dùng?	
9.	Giao tiếp bình có dẫn đến những vấn đề khác không?	
10.	Hiện tại bạn đang có hoạt lò vi sóng nào?	

Bài tập 2

Hãy đọc mỗi câu phát biểu và xác định xem nó diễn đạt một câu phát biểu Sự thật (F), Thách thức (C) hay Kết quả (O) của khách hàng.

	F	C	O
1. Chúng ta cần một ... để có một sự chuyển biến nhanh hơn.			
2. Tôi gặp phiền toái với việc quản lý hồ sơ.			
3. Những người vay nợ chúng tôi trả rất chậm.			
4. Chúng tôi đang sử dụng rất nhiều các nhà cung cấp trong công việc của mình.			
5. Tôi không hài lòng về khả năng giải quyết vấn đề của chúng tôi.			
6. Chúng tôi muốn tăng năng suất của mình.			
7. Chúng tôi muốn cải thiện các phản hồi của khách hàng.			
8. Hình như, trên thị trường còn có các hệ thống chạy nhanh hơn.			
9. Tôi cần một cái lò mới có nhiệt kế thật chính xác.			
10. Doanh thu của các nhân viên của chúng tôi quá cao so với công việc kinh doanh của chúng tôi.			

Bài tập 3

Xác định đâu là câu hỏi Săn tìm (H) hoặc Mô tả (P) trong các câu sau đây?

	H	P
1. Nếu bạn có thể có được một câu trả lời trong vòng 48 giờ thì nó có ích như thế nào?		
2. Điều này đã bao giờ ảnh hưởng đến khả năng thực hiện công việc để đáp ứng được những hạn chót chưa?		
3. Những trì hoãn này làm bạn phải chi bao nhiêu vì sự thỏa mãn lực?		
4. Giá trị nào sẽ đẩy mạnh quá trình hơn?		
5. Những trì hoãn có ảnh hưởng đến khả năng giải quyết các vấn đề của bạn không?		
6. Bạn có quan tâm đến cách theo dõi các dự án không?		
7. Bạn có thể bỏ lỡ một cơ hội do năng suất kém không?		
8. Liệu việc thi thoảng tủ lạnh đứt cầu chì có gây cho bạn những vấn đề nào không?		
9. Bạn có thể tăng được bao nhiêu phần trăm năng suất nếu chúng tôi có thể giảm các trì hoãn của bạn xuống thêm 30 ngày?		
10. Động lực của nhân viên có tăng lên không nếu bạn có thể không có thời gian suy thoái nào?		

Đáp án cho Bài tập 1

	S	H
1. Bạn bao gặp những người tư vấn của mình lần gần đây nhất là khi nào?	✓	
2. Bạn có gặp khó khăn gì về kế hoạch thăng tiến trong niên niên tới không?		✓
3. Bạn có khả năng gì về pháp luật không?	✓	
4. Bạn có thấy việc kiểm soát các bản kiểm kê là khó khăn không?		✓
5. Bạn hài lòng như thế nào về thiết bị hiện tại?	✓	
6. Đặc điểm nào của một hàng hiện tại làm bạn thất vọng nhất?		✓
7. Cấu trúc của tổ chức bạn là gì?	✓	
8. Bạn dùng hệ thống nào để quyết định thiết bị bạn nên dùng?	✓	
9. Giao tiếp kém có dẫn đến những vấn đề khác không?		✓
10. Hiện tại bạn đang có loại lò vi sóng nào?	✓	

Hãy luôn nhớ nguyên tắc mấu chốt ở đây là câu hỏi Săn tìm có khả năng đạt được một vấn đề hoặc thách thức trong khi câu hỏi Bề mặt có khả năng đạt được một sự thật.

Đáp án cho Bài tập 2

	F	C	O
1 Chúng ta cần một... để có một sự chuyển biến nhanh hơn.			✓
2 Tôi gặp phiền toái với việc quản lý hồ sơ.		✓	
3 Những người vay nợ chúng tôi trả rất chậm.	✓		
4 Chúng tôi đang sử dụng rất nhiều các nhà cung cấp trong công việc của mình.	✓		
5 Tôi không hài lòng về khả năng giải quyết các vấn đề của chúng tôi.		✓	
6 Chúng tôi muốn tăng năng suất của mình.			✓
7 Chúng tôi muốn cải thiện các phản hồi của khách hàng.			✓
8 Hình như trên thị trường còn có các hệ thống chạy nhanh hơn.	✓		
9 Tôi cần một cái lò sưởi có nhiệt kế thật chính xác.			✓
Doanh thu của nhân viên của chúng tôi quá cao so với công việc kinh doanh của chúng tôi.	✓		

Bạn có thể tranh luận rằng một số các sự thật trên đây chỉ là những thách thức. Chúng là những suy nghĩ của bạn, nhưng vấn đề là chúng có là một thách thức của khách hàng hay không? Bạn nên hỏi thêm một câu hỏi Săn tìm nữa để khẳng định rằng đó là một thách thức. Xin nhắc lại, một thách thức đó là vấn đề ở hiện tại và mang tính tiêu cực, một nhu cầu là vấn đề ở tương lai và mang tính tích cực.

Đáp án Bài tập 3

		H	P
1	Nếu bạn có thể có được một câu trả lời trong vòng 48 giờ thì nó có ích như thế nào?		✓
2	Điều này đã bao giờ ảnh hưởng đến khả năng thực hiện công việc để đáp ứng được những hạn chót chưa?	✓	
3	Những trì hoãn này làm bạn phải chi bao nhiêu vì sự thừa nhân lực?	✓	
4	Giá trị nào sẽ đẩy mạnh quá trình hơn?		✓
5	Những trì hoãn có ảnh hưởng đến khả năng giải quyết các vấn đề của bạn không?	✓	
6	Bạn có quan tâm đến cách theo dõi các dự án không?		✓
7	Bạn có thể bỏ lỡ một cơ hội do năng suất kém không?	✓	
8	Liệu việc thi thoảng tủ lạnh đặt cầu chì có gây cho bạn những vấn đề nào không?	✓	
9	Bạn có thể tăng được bao nhiêu phần trăm năng suất nếu chúng tôi có thể giảm các trì hoãn của bạn xuống thêm 30 ngày?		✓
10	Động lực của nhân viên có tăng lên không nếu không có thời gian suy thoái nào?		✓

Các câu hỏi Săn tìm nhắm vào tình hình tiêu cực hiện tại, các câu hỏi Mô tả nhắm vào một tương lai tích cực.

Bây giờ, bạn đã có thể cảm thấy thoải mái rằng mình hiểu được loại câu hỏi thích ứng với từng giai đoạn của quá trình SHAPE. Giai đoạn tiếp theo của sự phát triển của bạn là thực hành những câu hỏi này sao cho thật tự nhiên.